

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA MARCA DE ROPA
INTERIOR: AMATISTA**

DANIELA SERNA MESA-MARIANA RESTREPO ECHEVERRI



**UNIVERSIDAD EIA
INGENIERÍA ADMINISTRATIVA-INGENIERÍA INDUSTRIAL
ENVIGADO
2016**

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA MARCA DE ROPA
INTERIOR: AMATISTA**

DANIELA SERNA MESA-MARIANA RESTREPO ECHEVERRI

**Trabajo de grado para optar al título de Ingeniería Administrativa e Ingeniería
Industrial**

Sergio Andrés Osuna Ramírez, Ingeniero Administrador, MSc in Marketing



**UNIVERSIDAD EIA
INGENIERÍA ADMINISTRATIVA-INGENIERÍA INDUSTRIAL
ENVIGADO
2016**

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	11
1. PRELIMINARES.....	12
1.1. Justificación.....	12
1.2. Objetivos del proyecto	16
1.2.1. Objetivo General:.....	16
1.2.2. Objetivos Específicos:	16
1.3. Antecedentes	16
2. METODOLOGÍA DEL PROYECTO	19
2.1. Estudio mercado y plan de mercadeo	19
2.1.1. Estudio Operacional	21
2.2. Estudio Financiero	23
3. DESARROLLO DEL PROYECTO	24
Resumen ejecutivo	24
3.1.1. Investigación de mercados.....	24
3.1.2. Análisis del macroambiente.....	24
3.1.3. Análisis del ambiente competitivo.....	29
3.2. Modelo de negocio	41
3.2.1. Acciones de mercadeo	42
3.2.2. Análisis técnico - operativo	49
Análisis de procesos.....	49
Normas ISO 9001	56
3.2.3. Organizacional y legal.....	58

Constitución de la Empresa y Aspectos Legales	60
3.2.4. Análisis financiero.....	63
4. CONCLUSIONES.....	74
5. BIBLIOGRAFÍA.....	75

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Proceso Productivo Amatista	49
Tabla 2: Lista de materiales, maquinaria y herramientas	56
Tabla 3: Punto de Equilibrio	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 4: Nómina	62
Tabla 5: Datos Generales	65
Tabla 6: Flujo de Proceso Productivo	66
Tabla 7: Tabla de Mortización de la Deuda.....	66
Tabla 8: Estado de Resultados	67
Tabla 9: Balance General	68
Tabla 10: Estado de Flujo de Efectivo.....	69
Tabla 11: Flujo de Caja Libre	69
Tabla 12: Rentabilidad del Activo Neto	70
Tabla 13: Costo de Capital	70
Tabla 14: Valor Presente Neto.....	71

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1: Encuesta..... 84

Anexo 2: Resultados de las Entrevistas a Profundidad..... 86

Anexo 3: Gráficas Encuesta 99

Anexo 4: Cálculo Mercado Potencial 100

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Proceso de Producción.....	44
Ilustración 2: Ficha Técnica General.....	51
Ilustración 3: Ficha Técnica Brasier	52
Ilustración 4: Ficha Técnica Brasier Strapless	52
Ilustración 5: Ficha Técnica Body	53
Ilustración 6: Ficha Técnica Bralette	53
Ilustración 7: Ficha Técnica Panty	54
Ilustración 8: Organigrama.....	60

RESUMEN

En este trabajo se presenta el plan de negocios para una marca de ropa interior personalizada que busca suplir las necesidades frente a los diseños y tallas de las mujeres del Valle de Aburrá. Como marca, Amatista tiene una identidad basada en el glamour, belleza, moda, sensualidad y funcionalidad. Su nombre, inspirado en una piedra preciosa, es sinónimo de amor y atracción, características que se imprimen en cada una de las prendas.

La idea de negocio de carácter personalizado está en sintonía con las tendencias de negocio actuales, ya que los productos ofrecidos le permiten al consumidor tomar decisiones según sus necesidades o deseos específicos, o que se adapten a su identidad, como forma de expresión personal (JWT, 2014). Según Cristina Tárrega, reconocida periodista española en temas de belleza y salud, el culto al interior del ser humano da paso a la imaginación, adaptándose a los gustos y a los estados de ánimo (Tárrega, 2013). Es por esto que la ropa interior encaja en este formato de negocio.

Esta personalización consiste en elaborar prendas a la medida exacta y al gusto, permitiendo escoger el material, los accesorios y el diseño. Esta exclusividad en cada prenda y en el servicio hacen de Amatista una marca premium.

Palabras clave: plan de negocios, análisis de viabilidad, ropa interior, personalización, talla.

ABSTRACT

This thesis describes a business plan for Amatista, a brand that pretends to satisfy women's need to find underwear and lingerie of the right size and design in El Valle de Aburrá. The brand's identity is inspired in glamour, beauty, fashion, sensuality and functionality. Its name comes from a precious gemstone that symbolizes love and attraction; both qualities are printed in every detail of Amatista's garment.

The custom-made character of the brand relates to the actual business trend of personalization, which gives a chance for customers to interact, decide and adapt to personal needs. This allows the piece of underwear to represent someone's identity, as a way of personal expression. According to Cristina Tárrega, an influential journalist in beauty and health, the worship of the human interior leads to imagination, taste and mood (Tárrega, 2013).

This custom-made possibility allows women to decide the material, accessories and design of the underwear, having as a result a unique garment made according to the customer's fit and specifications. This sense of exclusivity and pride is the reason why Amatista is considered a premium brand.

Key Words: Business Plan, Viability Study, Underwear, custom made, fit.

INTRODUCCIÓN

El trabajo de grado presenta un plan de negocio para la creación de una marca de ropa interior personalizada, la cual permite que los clientes tomen decisiones acerca de la medida y el diseño de sus prendas. El negocio impactará el mercado del Valle de Aburrá.

Para el desarrollo del plan de mercadeo, se realizó en primer lugar un estudio sobre entorno externo e interno del ambiente. Para determinar el estado actual del mercado, se hizo un análisis acerca de los competidores, conociendo a fondo su propuesta de valor y sus precios, y los clientes, indagando sus preferencias y hábitos de compra.

Así mismo, se evaluó el potencial comercial del producto en el segmento del mercado encontrado por medio de datos primarios obtenidos a través de encuestas y entrevistas a profundidad, para así formular la estrategia de entrada al mercado.

Luego, con base en las necesidades halladas, se realizó una descripción detallada del proceso productivo así como de la estructura organizacional y las necesidades de materia prima, insumos, tecnología y capital humano que permitan suplir la demanda.

Alimentándose de los resultados del estudio de mercado y del estudio técnico, se llevó a cabo el modelo financiero para valorar la idea de negocio y determinar su viabilidad.

1. PRELIMINARES

1.1. Justificación

Debido a la globalización y el fácil acceso a internet, las redes sociales se hacen presentes en el día a día de las personas. Esto ha permitido que personas del común ganen popularidad por el contenido que generan en estas redes convirtiéndose así en influenciadores. Las llamadas “*it girls*”, o mujeres amantes de la moda y el estilo que se destacan por su forma de vestir, se convierten en un ícono (Revista Cromos, 2012). Además, los artículos de *bloggeros* y las creaciones de diseñadores pueden ser vistas por más y más personas. El mundo de la moda no es ajeno a los consumidores en general, como lo era antes, y cada vez tiene mayor importancia e interacción con las personas.

Las nuevas tendencias llevan a las mujeres a querer, no solo vestir bien, sino a explotar su lado sensual sin cruzar la delgada raya de lo vulgar, además de valorar hasta los mínimos detalles de calidad y diseño. Estas tendencias nos enfrentan a un problema de falta de opciones en Medellín, debido a que existe una gran oferta y diseño de ropa exterior femenina, pero muy poca variedad en cuanto a la ropa interior, símbolo de sensualidad y confianza.

Dentro de los bienes que se consideran hedónicos, por brindar emoción y placer, se encuentra la ropa de diseñador, las flores, la música, el chocolate, los carros deportivos, entre otros (Khan, Dhar, & Wertenbroch, 2004). Cabe mencionar que este mercado hedónico, junto con la explotación de los sentidos y del detalle, ha marcado la tendencia del consumo. Las compras no son más racionales, como lo dijo Maslow, sino que los deseos emocionales determinan constantemente los motivos de compra (Guardiola, 2012). El precio no es el factor diferenciador para hacer compras como estas, las emociones y el impulso

marcan las decisiones de compra de productos de este tipo. Por esto surge un mercado de mujeres que invierten no solo en la ropa exterior sino también en la interior, como lo explica Vanegas:

“De los 9,8 billones de pesos que sumó el mercado de vestuario en Colombia en el año 2010, a ese tipo de prendas los hombres y las mujeres destinaron 2,35 billones de pesos, que se traducen en un 24 por ciento de la torta” (Venegas Molano, 2011).

Julián Gallón, gerente comercial de Chamela, empresa antioqueña que diseña, produce y comercializa ropa interior femenina, indicó que el mercado de la ropa interior es una industria que está en crecimiento tanto a nivel nacional como internacional, y que siempre será uno de los gastos prioritarios en cualquier mujer (Hernández, 2014).

Según un estudio contratado por Cotton USA con el Observatorio de la Moda Inexmoda y Raddar, se evidencia que la ropa interior se ha convertido en uno de los artículos en el clóset más importantes, incluso más que un jean, un pantalón casual o la ropa de hogar (Molano, 2014). Para Pilar Castaño, experta en moda, esta particularidad se debe a la evolución de la ropa interior, ya que la tendencia es utilizarla como exterior en muchas ocasiones, es decir, “se piensa para que se vea” (Radio RCN, 2014).

Además, Castaño señaló que toda la industria estética que se ha desarrollado ha impulsado el sector, porque cuando se tiene una razón desarrollada de la estética, este tipo de prendas entran a jugar un papel muy importante al tener la finalidad de mostrar y seducir (Hernández, 2014). Y el entendimiento de esta nueva conciencia ha llevado al éxito de la industria de la ropa interior, el cual se fundamenta en una marca que representa calidad, diseño, tecnología y un estilo de vida en un mismo lugar.

Por otra parte, la tendencia a la personalización está creciendo en muchos mercados y tiene como finalidad permitirle al consumidor tomar decisiones según sus necesidades o deseos específicos, o que se adapten a su identidad, como forma de expresión personal. La agencia de publicidad J. Walter Thompson, la marca de comunicaciones de marketing más conocida a nivel mundial, con más de 150 años de experiencia y presencia en más de 90 países, considera este tipo de negocios como una de las tendencias actuales (JWT , 2014).

La revista de negocios Entrepreneur explica por qué es relevante esta tendencia en las prendas de vestir, tanto para aquellos que buscan la diferenciación como forma de expresión personal, como de aquellos que en la oferta local no logran encajar en los tallajes y estar a la moda.

Según Ana Lorena Ruíz, para quienes buscan definir su estilo, la ropa es uno de los elementos que ayudan a proyectar la personalidad, por lo que las prendas hechas a la medida son altamente apreciadas. Además logra atender nichos desatendidos con distintas prendas para quienes no se sienten cómodos con la ropa tradicional. Es por esto que recomienda elaborar productos sobre pedido y diseñarlos con base en diferentes preferencias de color, formas y entalle (Ruiz, 2013).

Las principales causas del sentimiento presente referente a la poca variedad de ropa interior en la ciudad, son:

- Poca variedad en las tallas y mucha variedad en los tipos de cuerpos, especialmente en tallas grandes (Euromonitor, 2016).
- Venta de partes por separado.
- Alta oferta de ropa interior funcional.

Es por esto que nace la idea de crear una marca que beneficiaría a las mujeres del Valle de Aburrá al brindarles mejores diseños, exclusividad y calidad al permitirles personalizar la ropa interior desde la comodidad de sus hogares.

Hacer el plan de negocios para esta marca permitirá determinar si la idea es viable, teniendo en cuenta el mercado tan específico al que apunta, y si se generarán utilidades basándose en la evaluación de posibles formas de financiación. También permitirá cambiar o modificar detalles a medida que se avanza, para así darle valor agregado al segmento y a las necesidades de aquellas mujeres que no encuentran su talla o estilo en la oferta de la ciudad.

La idea de empezar un negocio nuevo nace del deseo de hacer algo que genere pasión y que pueda satisfacer una necesidad que se conoce de primera mano, ya que siendo mujeres, encontrar este tipo de prendas representa un reto por las razones anteriormente nombradas.

Además permitirá la unificación de los conocimientos que tiene cada una de las integrantes por sus diferentes áreas de estudio. Daniela, como Ingeniera Administradora, aportará sobre los estudios financieros, el mercadeo y la administración de recursos, y Mariana, como Ingeniera Industrial, aportará al desarrollo de una cadena de suministros efectiva, el manejo del personal, la producción y el trato con los proveedores.

La creación del modelo de negocios permitirá, además de un desarrollo personal mediante la explotación de habilidades y competencias, la posibilidad de crear una marca que genere empleo, impulse la industria textil colombiana y tenga un impacto económico en la ciudad.

1.2. OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.2.1. Objetivo General:

Formular un plan de negocios para la creación de una empresa de ropa interior femenina en el Valle de Aburrá.

1.2.2. Objetivos Específicos:

- Realizar un estudio de mercado para la identificación de las necesidades del público objetivo en el Valle de Aburrá.
- Desarrollar un estudio operacional.
- Evaluar la viabilidad financiera de la idea de negocio.

1.3. ANTECEDENTES

La Perla, una marca italiana de ropa interior, cuyo éxito ha sido mundialmente reconocido, incursionó en el mercado colombiano abriendo una tienda en la ciudad de Bogotá a finales del 2013. Esta marca nace en Bolonia, Italia en 1954 cuando Ada Massoti junto con su esposo iniciaron el proyecto luego de la Segunda Guerra Mundial. Se dedicó a, artesanalmente, crear piezas de lujo que se adecuaban perfectamente al cuerpo de la mujer (Tendencias, 2014) que eran vendidas de puerta en puerta. (*Fashion Model Directory, s.f.*). “*La herencia artesanal, el conocimiento del cuerpo femenino y tradición y la identidad italiana son el ADN de la marca*” (La Perla, s.f.)

Una recopilación del camino que La Perla ha recorrido a través de los años sirve como indicio de la existencia de un mercado creciente. Sin embargo, es evidente que es un proceso de crecimiento en el tiempo, al haber empezado como un pequeño taller, con ventas personalizadas a personas muy influyentes y posteriormente a medida que la moda cobraba más importancia, la marca se

dio a conocer con la incorporación de famosos diseñadores y modelos que la “popularizaron” hasta llegar a ser lo que son hoy en día. Sus tiendas están ubicadas en las boutiques más prestigiosas del mundo en capitales importantes como Milán, Londres, Nueva York, París y Hong Kong, rodeadas de marcas de ropa exterior mundialmente reconocidas como Givenchy y Chanel (Moreau, 2014).

1954: Ada Masotti, inicia la creación artesanal de corsetería y junto a su esposo crean la marca La Perla, cuyo nombre se inspira en el hecho de presentar las prendas dentro de una caja de terciopelo, asemejándolas a una entrega de joyas.

1960: En la época de los 60 la moda tomó un rumbo colorido, sexy y poco convencional, a lo que La Perla supo responder al innovar sus diseños brindándoles color y estampados propios de la moda. Esto fue popularizando la marca.

1965: La Perla comienza a explorar el mundo de los vestidos de baño.

1970: La moda de los 70 incorporó diseños que alargaban la figura de la mujer y en los que se mostraba mucho las piernas de las mujeres. La Perla fue quien logró innovar sus diseños para adecuarse a la moda y proporcionar ropa interior muy femenina y cómoda.

1983: La Perla crea piezas ideales para mostrar, es en esta época donde se le da un giro al propósito de la ropa interior y esta deja de ser solo funcional para convertirse en una declaración de la moda.

1986: La Perla explora otros mercados, y para asegurar su posicionamiento, lanza su primer perfume “Parfum”, creado con la intención de expresar la esencia de la marca, el lujo y la seducción. Su envase hecho por el famoso diseñador Pierre Dinand evoca la figura femenina.

1994: Para explorar otro segmento del mercado, La Perla lanza un estilo de brasier que apela a la funcionalidad.

2001-2015: La marca se caracteriza por lanzar productos innovadores que entienden el cuerpo de la mujer y satisfacen las necesidades de las tendencias actuales. En sus colecciones participan distintos diseñadores de otras casas de alta costura, así como modelos del momento que se encargan de promocionar las piezas. La Perla no solo cuenta con línea de ropa interior sino que expandió su catálogo para abarcar distintas necesidades con líneas de atelier, noche, playa, hombre, novias, etc. (La Perla).

2. METODOLOGÍA DEL PROYECTO

Se inició el proyecto con un estudio de mercado, con la finalidad de encontrar las variables mercadológicas más significativas para este, por medio del análisis del mercado de competidores, proveedores, clientes y distribuidores. Así mismo se evaluó el potencial comercial del producto en el segmento del mercado. Con base en las necesidades halladas, se realizó una descripción detallada de la estructura técnica, tecnológica y operativa del proyecto. Finalmente se identificaron las variables económicas, la proyección de los costos, gastos e ingresos para conocer la probabilidad de éxito que la empresa puede tener.

2.1. Estudio mercado y plan de mercadeo

La investigación de mercados se divide en tres componentes básicos. La primera es la inteligencia del negocio, que evalúa aspectos internos de la empresa o, en este caso, de la idea de negocio para encontrar ventajas competitivas y estrategias de acción. Posteriormente, se realiza una inteligencia competitiva, que busca evaluar cada aspecto de la competencia con respecto a precio, producto, plaza o distribución y promoción. Esta última entendida como la forma de dar a conocer su producto a los clientes potenciales. Finalmente, se lleva a cabo una investigación de mercados que evalúa todo lo relacionado a los clientes, las necesidades, gustos, comportamientos de compra, aspiraciones y presupuestos, con base en unos lineamientos básicos de información ya obtenida en información secundaria (Kloter & Armstrong, 2012).

Se deben llevar a cabo actividades de Marketing Estratégico, entendido como la filosofía que busca conocer las oportunidades de mercado como la base para la planeación de marketing y el crecimiento del negocio, haciendo énfasis en los consumidores y los competidores para plantear estrategias de toda la empresa y no solo del área de mercadeo (Kloter & Armstrong, 2012). Para el

planteamiento de esta estrategia, se identifica la situación actual del mercado, los factores clave y el contexto interno y externo que afecta el desempeño, esto con la finalidad de conocer el segmento al que se quiere hacer parte y poder diagnosticar las oportunidades, las amenazas, las fortalezas y las debilidades y poder tomar acciones correctivas para aumentar la competitividad. Para esto, se realizó una investigación cualitativa por medio de 8 entrevistas a profundidad, que consta de un mediador que realiza una serie de preguntas a un individuo perteneciente al segmento del mercado objetivo, mujeres de 20 a 40 años, de estratos 5 y 6 del Valle de Aburrá que no se ajustan a las tallas y diseños de ropa interior ofrecidos en el mercado, buscan exclusividad y calidad en los detalles y le dan la misma importancia a la ropa interior que a la exterior, donde se identificaron necesidades, falencias del mercado y precio que están dispuestos a pagar para generar hipótesis.

Posteriormente, se hizo una encuesta a una muestra representativa del público objetivo según su distribución normal Estándar. Esto se hizo con la finalidad de encontrar información confiable acerca de las frecuencias de consumo (estacionales o cíclicas), la importancia que le dan a ciertas situaciones, influenciadores de compra, entre otros aspectos relevantes de compra. Este segundo estudio se conoce como investigación cuantitativa.

Luego, se fijaron los objetivos de la estrategia de mercadeo. Estos deben seguir la metodología SMART, que por sus siglas en inglés, deben ser específicos, medibles, alcanzables, realistas y deben tener un tiempo o plazo de cumplimiento (SMART, s.f.).

Al tener planteados los objetivos, se realizó Marketing Operativo, donde se concretaron las actividades relacionadas al plan de mercadeo estratégico, poniendo en práctica lo encontrado anteriormente. Estas actividades son las que se llevan a cabo en el día a día con la finalidad de estrechar las relaciones con el cliente (Marketing Operativo, s.f.).

2.1.1. Estudio Operacional

Como resultado del estudio de mercado, se tuvo en cuenta la caracterización del producto, cuánto están dispuestos a pagar los consumidores potenciales y una aproximación del tamaño real del mercado, con lo que se procedió a responder una variedad de preguntas relacionadas con el proceso necesario para cumplir con dichas características. Es de interés darle respuesta a ¿qué materiales o materia prima se requieren?, ¿qué máquinas y procesos usar?, ¿qué personal es necesario para llevar a cabo este proyecto?, ¿qué procesos intervienen en la producción del bien?, ¿qué recursos y en qué cantidades son necesarios para que cada proceso funcione adecuadamente?, ¿cuánto se debe invertir para adquirir estos recursos?, entre otras.

Se realizó un estudio técnico con el fin de determinar el tamaño, capacidad del proyecto y la ingeniería de este. La estimación del tamaño del mercado se busca a través de factores como la demanda, los clientes potenciales y la segmentación y la capacidad del proyecto depende de los distintos costos y el financiamiento disponible. En cuanto a la ingeniería, se basará en factores como la tecnología, procesos necesarios, disponibilidad y costos de los distintos recursos como materia prima, mano de obra, tiempo e insumos y la arquitectura de la empresa.

Se inició el estudio técnico con la determinación tentativa del tamaño del proyecto, ignorando en cierta medida la localización, ya que inicialmente no se contará con local, y al tercerizar el proceso principal de confección, la localización no conllevará un peso relevante a la hora de medir los costos. Para determinar la capacidad y tamaño se consideraron el tamaño del mercado y la disposición de compra determinados en el estudio de mercado. El análisis de los tres elementos: ingresos, costos variables y costos fijos, se hizo con el fin de conocer el punto de equilibrio y poder hablar en términos de unidades mínimas requeridas a vender. Esto permite aproximar los costos involucrados en la

realización y puesta en marcha del proyecto, para así optimizar los recursos según lo requerido por el tamaño y capacidad determinados.

Luego se analizó la ingeniería del proyecto con base en la descripción del proceso productivo. Para esta descripción se utilizó un diagrama de proceso, en el que se describe detalladamente cada una de las actividades necesarias en el proceso, así como un listado de equipos para conocer cuáles son los activos fijos necesarios y sus costos asociados y por último el listado de personal con el fin de determinar los cargos con sus respectivas responsabilidades para llevar a cabo las actividades administrativas, comerciales y productivas y el perfil del personal requerido para ejecutar dichos cargos.

Así mismo, se contó un listado de insumos, para este será necesaria una investigación sobre distintos proveedores y disponibilidad de estos.

En cuanto a las plataformas de distribución, se calcularon los costos que generen según el modelo de negocio, como las visitas a los hogares en primera instancia, considerando todos los gastos derivados. También se evaluó la viabilidad de otras plataformas como el e-commerce, con fuerte crecimiento en los últimos años.

Posteriormente, se evaluaron los requerimientos para llevar a cabo el seguimiento de los clientes y las relaciones con estos, como empaques, servicio post-venta, planes de fidelización y creación de marca. Para este aspecto se puede llegar a necesitar el apoyo de expertos como desarrolladores de marca, publicistas y diseñadores, por lo que se debe contabilizar este servicio así como la forma de llevar a cabo sus propuestas.

La logística de la operación es clave para controlar la eficiencia de la puesta en marcha, incurriendo en gastos de administración y ventas para llevar a cabo proyectos de planeación, ejecución y control. Además, se pueden usar

programas o herramientas para manejar pedidos de proveedores, inventarios, gastos e ingresos (Karina, 2013).

2.2. Estudio Financiero

Para llevar a cabo este estudio, se debe tener cuantificada una aproximación de los ingresos y los costos, la cual se obtuvo del estudio de mercado y el estudio técnico. Con el fin de conocer el punto de equilibrio, se llevó a cabo una estimación del Estado de Resultados para finalmente construir un flujo de caja proyectado, el cual permitió conocer la liquidez de la empresa y por ende, si fue sostenible a futuro o no. Los gastos se hicieron con base en las materias primas y su transformación, los gastos administrativos, los cuales se investigaron en el estudio técnico, los gastos fijos como arriendos y servicios públicos, los impuestos y demás gastos con los que corren las empresas por su operación. El flujo de caja libre permitió ver la liquidez de la compañía para así analizar si es posible responder con las obligaciones financieras. Si la falta de liquidez persiste a largo plazo, se estaría incurriendo en un problema de solvencia, que podría incluso dar por terminado el proyecto. Este estudio permitió analizar, basándose en el porcentaje de rentabilidad deseado de los inversionistas, la factibilidad de alcanzar dicha rentabilidad teniendo un precio del producto definido según el mercado y los costos de la mercancía vendida. También se realizó un flujo de caja descontado para evaluar el retorno del proyecto (Karina, 2013).

3. DESARROLLO DEL PROYECTO

Resumen ejecutivo

Amatista ofrece un servicio de elaboración de prendas íntimas hechas a la medida y al gusto del cliente. Los objetivos de la empresa son generar utilidades al prestar un servicio integral garantizando la satisfacción del cliente. Para este negocio se cuenta con un mercado potencial de 29.566 mujeres de 20 a 40 años, de estratos 5 y 6 del Valle de Aburrá que no se ajustan a las tallas y diseños de ropa interior ofrecidos en el mercado, buscan exclusividad y calidad en los detalles y le dan la misma importancia a la ropa interior que a la exterior, de acuerdo al estudio de mercado, están dispuestas a utilizar este servicio.

El análisis financiero arrojó un VPN positivo de \$ 62.981.150, por lo que el proyecto es viable al asegurar que genera valor en el tiempo.

3.1.1. Investigación de mercados

3.1.2. Análisis del macroambiente

A continuación se presenta el análisis PEST para comprender la situación actual del mercado y conocer así el potencial y la dirección que se le debe dar a Amatista para definir aspectos como el posicionamiento, la estrategia y la propuesta de mercadeo.

3.1.1.1. Factores políticos y legales

En cuanto al ámbito político, se está viviendo un momento de incertidumbre política luego de que haya ganado el NO en el plebiscito por la paz con la guerrilla de Las Farc. Se tiene un plan de renegociar los diálogos con esta guerrilla, teniendo en cuenta los puntos de vista de la oposición. Sin embargo,

el presidente Juan Manuel Santos anunció que el cese al fuego bilateral tiene plazo hasta el 31 de Diciembre de 2016 (El Espectador, 2016).

El gobierno se está enfrentando a una disminución en sus ingresos debido a la caída que ha venido teniendo el precio del petróleo desde el 2015 y las predicciones no son nada alentadoras. Como lo explica Alejandro Reyes, gerente de Investigaciones de Ultraserfinco, cuando el costo del petróleo baja, el dólar aumenta inmediatamente porque el país recibe menos divisas. Eso implica que todos los productos que son importados, como alimentos y bienes de consumo suban de precio. (El País, 2016).

Para el Ministro de Hacienda Mauricio Cárdenas, el país necesita recaudar mayor cantidad de recursos para aumentar la equidad, además de simplificar el estatuto tributario actual, a través de una reforma tributaria inminente antes de acabar el 2016. El presidente de Fedesarrollo Leonardo Villar, integrante de la comisión de expertos tributarios, señaló que si bien un posible incremento en el impuesto del IVA del 16% al 19% se preste para inconformidades, es necesario para recaudar los recursos que necesita el país tras la pérdida de la renta petrolera, que este año supera los 23 billones de pesos (Semana, 2016).

También se está hablando de una posible unificación del impuesto de renta y el impuesto sobre la renta para la equidad (CREE) para las empresas, llamado Impuesto a las Utilidades Empresariales, y su tarifa oscilaría entre el 30 y el 35 por ciento de las utilidades contables que proponen las NIIF. (Portafolio, 2016) Para las personas naturales, se ampliaría la base gravable, lo cual pondría a declarar renta a quienes devengan más de \$1'500.000 mensuales. Asimismo, las pensiones altas estarían sujetas a gravámenes (RCN Radio, 2016).

La situación política afecta el proyecto tanto a la luz de la empresa como a la luz del dinero de libre utilización de los clientes, ya que, además de incrementar la cantidad de impuestos a las empresas, las personas tienen menos dinero disponible para gastar en productos de lujo.

En cuanto al ámbito legal, es importante resaltar el incentivo creado para impulsar el emprendimiento en el país, otorgado a pequeñas y medianas empresas que cumplan una serie de requisitos (Decreto 525 de 2009), al no tener que pagar su carga parafiscal (artículo 43 de la ley 590 del 2000) (Congreso de la Republica de Colombia, 2000).

3.1.1.2. Factores Económicos

Según el DANE, en febrero de 2016 el índice de precios del consumidor (IPC) mostró un incremento de 1,28%, superior a la del mismo mes del año anterior, por 0,13 puntos porcentuales. El mismo indicador de los últimos 12 meses muestra una variación de 7,59%, que supera 3,23% a la registrada en mismo mes del año anterior. Esto va de la mano de los pronósticos que han hecho los analistas, que calculan que la inflación podría llegar a sobrepasar el 8% durante el primer semestre del año. (Revista Dinero, 2016)

El aumento de la inflación sobrepasa el incremento en el salario mínimo, lo que afecta negativamente el poder adquisitivo de los consumidores en el país. Sin embargo, en los 12 meses anteriores, se encuentran dentro de la meta de la inflación el vestuario (3,81%) y las comunicaciones (2,54%) (Revista Dinero, 2016).

La situación macroeconómica que presenta Colombia actualmente no es sencilla. Sin embargo, aún con el aumento de precios del 0,47%, a febrero de 2016 se incrementó el gasto per cápita en la categoría vestuario y calzado, generando una perspectiva optimista del mercado (Inexmoda, 2016).

En cuanto al gasto, Colombia está posicionado como el país en Latinoamérica con mayor índice de endeudamiento, y esta característica permite concluir que, aunque el comprador no tenga el dinero suficiente para desembolsar inmediatamente los altos precios de las marcas Premium, encuentra en los créditos la forma de adquirir estos productos. El hecho que las personas estén

siempre conectadas incentivan a las personas a conocer y a desear adquirir marcas Premium (Pérez Narváez, 2016)

3.1.1.3. Factores Socio-Culturales

A nivel mundial, el consumo de los productos y servicios considerados como Premium presentó un aumento de 36% según la firma Euromonitor (Ardila, 2015). En general tanto los mercados emergentes como los no emergentes han visto una desaceleración de crecimiento en el último año pero, según la consultora Deloitte, mercados como Colombia, México, Filipinas y gran parte de África sub-sahariana son la excepción. Se ha visto el aumento de la calidad de vida de sus habitantes pues el ingreso disponible en los hogares aumentó. Como consecuencia, se desarrolla un mercado que busca ser satisfecho con productos y servicios considerados como premium (Ardila, 2015).

Según Juliana Luna Mora, docente investigadora de la Colegiatura Colombiana, las marcas premium o de “lujo masivo” han tomado fuerza especialmente en Medellín, apalancadas del éxito de marcas como Agua Bendita, Maaji y Onda de Mar (Camara de Comercio de Medellín, 2016).

Si se habla específicamente en la ropa interior, cada vez es más importante el llevar encajes, algodones, telas con mucha tecnología que ofrezcan comodidad y haga sentir a las mujeres lindas en cada ocasión. Estas preferencias se evidencian en múltiples cifras, como por ejemplo, en el 2010, 1 de cada 100 pesos que gasta un colombiano es destinado a ropa interior femenina. De ese mercado nacional, Bogotá representa 30% del consumo total de ropa interior, mientras Medellín y Cali le siguen con 16 y 9%, respectivamente (Becerra, 2011)

3.1.1.4. Factores Tecnológicos

Es importante analizar tanto la tecnología que apoyará el funcionamiento de la marca, como la de los materiales que Amatista requiere. La tecnología ha

avanzado a pasos agigantados en las últimas décadas, cambiando la forma en que las personas interactúan con las marcas y con los canales de distribución.

Por medio de la página web y las redes sociales se llevará a cabo el llamado “e-commerce”, el cual consiste “en la distribución, venta, compra, marketing y suministro de información de productos o servicios a través de Internet” (Visa, 2015). Colombia, con Bogotá, Medellín y Cali siendo las ciudades que más compraron a través de Internet en Colombia en el año 2014, no es ajena a este tipo de comercio. Según Euromonitor International, los US\$21.100 millones que se transaban en 2013, hoy son US\$26.100 millones, que se duplicarán en los próximos cuatro años (Euromonitor, 2016).

Incluso existe comportamiento positivo frente a las compras por medio de por medio de plataformas alternativas. Según José Fernando Vélez, gerente general de PayU Latam, la región ha experimentado un proceso inusual en la adopción del e-commerce con respecto a economías más desarrolladas. Ana María Sandoval, Vicepresidente Comercial de PayU, lo apoya al afirmar que el nuevo consumidor colombiano cada día prefiere comprar más a través de la web (Molano, 2014).

Para hacer publicidad, ya no hay que pagar una gran cantidad de dinero para pautar en medios tradicionales como el radio y la televisión, y se puede hacer a través de una red social, llegando incluso a más personas y de forma gratuita. Incluso a la hora de comprar, ya no hay que ir a un lugar físico. Según Álvaro Velásquez, director de Mediabrands Audience Platform (MAP), en poco tiempo nos hemos vuelto creadores, influenciadores y distribuidores de contenidos (Portafolio, 2014).

Además, a través de las redes sociales se puede estar más cerca del consumidor y conocer sus gustos, intereses, actividades y pasatiempos. Esto es supremamente valioso para las empresas, ya que al conocer a fondo al

consumidor, se pueden crear estrategias y planes más acordes al target, o diseñar planes personalizados, como lo proponen Caroline Firstbrook y Robert Wollan, gerentes de Accenture, empresa líder mundial dedicada a la consultoría y a la prestación de servicios tecnológicos (Malhotra, 2004).

En cuanto a la tecnología aplicada a las materias primas, se destacan los avances de la nanotecnología para desarrollar textiles inteligentes o con aplicaciones. Hacer que alumbren, regulen la temperatura e incluso liberen perfume son algunas de los inventos que han creado alrededor de las fibras, en las que cada vez van a salir más de los laboratorios para hacer parte del día a día de las personas (La Nación, 2006).

3.1.3. Análisis del ambiente competitivo

Se presenta el análisis de las 5 Fuerzas competitivas de Porter, que permitió recopilar información relevante para la elaboración de un plan de negocio, ya que permite conocer e identificar las oportunidades, mejorar la estrategia de la empresa, comparar las ventajas competitivas, y conocer el entorno de la empresa para lograr anticipar acciones. (Allen & Gorgeon, 2008)

3.1.2.1. Poder de negociación de los proveedores

Por la ausencia de economías de escala, se puede concluir que el poder de negociación de los proveedores es alto, ya que los volúmenes no son significativos para ellos y esto lleva a que no represente una venta relevante. Así mismo, la alta calidad que exige la materia prima disminuye la cantidad de posibles proveedores, otorgándole poder al proveedor que sí cumpla con dichas exigencias.

3.1.2.2. Poder de negociación de los consumidores

En un mundo globalizado, donde abunda la información y los canales de distribución online superan las fronteras, la cantidad de oferta en cuanto a marcas y estilos aumenta exponencialmente, dando solución a diferentes necesidades presentes en el consumidor y brindándole una gran variedad de productos. Esto le da un poder de negociación al consumidor, pues cambiar de marca no le representa un costo significativo.

Amatista, al contar con características diferenciadoras que le aportan valor al producto e innovando en un canal de distribución, gana poder de negociación frente a los consumidores, haciendo que de cierta manera el consumidor reduzca sus posibilidades de compra.

3.1.2.3. Amenazas de nuevos competidores

Las barreras de entrada a las que se enfrenta Amatista son:

Por lo general, las empresas textiles se apoyan en las **economías de escala**, ya que producen en masa y esto les permite negociar con el proveedor y lograr bajos costos de producción (General, 2014). Esto aumenta la barrera de entrada pues llegar a este nivel de exigencia de producción es difícil ya que por lo general requiere llevar tiempo en el mercado y contar con un alto nivel de ventas. Específicamente para Amatista, esto representa una barrera por el servicio de personalización que ofrece, ya que nunca le permitirá contar con economías de escala por el tipo de negocio, en el que requiere un mercado muy específico y segmentado, lo que lleva a una producción de baja cuantía que implica altos costos de producción, traducidos en un alto costo de la pieza finalizada.

La **alta diferenciación** que viene de la personalización y de la promesa de calidad de la marca, baja la barrera pues al atender específicamente a un nicho se deja abierta la entrada para nuevos competidores.

Tanto para Amatista como para el sector en general, el **requerimiento de capital** no es una barrera, pues así como Amatista, es fácil empezar con una baja inversión al tercerizar los procesos.

El **acceso a tecnologías especializadas** no es necesario para el tipo de producto en el que se enfoca Amatista, y en general el sector, y esto implica una barrera menos ya que no involucra mayor inversión en conocimiento o tecnología.

Por lo anterior se evidencia que, en general, el sector tiene bajas barreras de entrada. Es decir, entrar en él es fácil no solo para Amatista sino también para cualquier marca que lo desee, y esto hace que el sector sea menos atractivo por el constante aumento de competidores.

3.1.2.4. Amenaza de productos sustitutos:

Las prendas de materiales o fibras sintéticas se consideran un producto sustituto para el tipo de prenda de Amatista que, al tener una promesa de calidad, aumenta sus costos por el tipo de prenda. Esta presencia de productos sustitutos limita el precio (Beatriz Moreno Vanegas ,2012), pero al ser un producto Premium, no es una amenaza latente. Es decir, alrededor de la marca se crea toda una relación de confianza entre Amatista y el cliente, lo que hace que no haya una sensibilidad por el precio y que quien compre en Amatista, al lograr satisfacer un rango amplio de necesidades, no busque un producto sustituto por razones de precio. Además, la funcionalidad de la prenda no permite que el cliente del mercado objetivo pueda encontrar un producto que cumpla a misma función.

3.1.2.5. Rivalidad de los competidores:

La rentabilidad del sector se ve afectada por la intensa rivalidad que existe en el mercado de ropa interior en Colombia. Esta rivalidad se da principalmente por:

- La **fragmentación del mercado** de ropa interior en Colombia, ya que se compone de muchas marcas que cuentan con una cuota de mercado sin que una de estas abarque con una cuota mayoritaria de este, de forma que mayor número de empresas luchan por los mismos clientes.
- Los actuales competidores cuentan con filosofías y culturas diferentes, lo cual hace que la **diversidad empresarial** sea mayor, y esto a su vez intensifica la rivalidad entre los competidores, ya que aumenta la incertidumbre de las estrategias del otro.
- El **crecimiento** del sector textil-confección registrado en noviembre de 2015 Según datos del DANE es de 4,8% en producción y de 4,3% en ventas. (Revista Dinero, 2016)
- Los costos fijos no son necesariamente un requisito en el sector. Si bien empresas de gran tamaño deben incurrir en grandes **costos fijos**, se puede participar en el mercado ofreciendo el mismo tipo de producto, sin contar con dichos costos. Así mismo, al ser productos no perecederos, la rivalidad se suaviza, ya que no se debe vender de forma inmediata y no hay que incurrir en estrategias agresivas de venta.

Las barreras de salida también pueden afectar la rivalidad entre los competidores.

- Aspectos como contar con activos especializados pueden hacer que la venta a futuro de estos bienes no sea tan sencillo, teniendo que incurrir en gastos de almacenamiento y generando problemas de liquidez. Si bien empresas que

cuenten con una gran cantidad de activos especializados se verían en aprietos a la hora de venderlos, al ser Colombia un país con gran industria textil, la venta de estos activos se facilitaría sustancialmente. De igual manera, no se requiere contar con estos activos para participar en el sector, ya que se puede utilizar recurso de terceros.

- El poco personal que requiere el funcionamiento de la marca y la independencia con la que contará evitará las barreras en cuanto a los costos fijos y la interrelación estratégica.
- La barrera de salida emocional estará presente, ya que al ser un proyecto de emprendimiento no solo habrá apego con los empleados sino con la empresa misma.
- Para el análisis de competidores se comparó la matriz DOFA de Amatista con la de los competidores identificados en las entrevistas a profundidad: Purpuratta, Punto Blanco y Victoria's Secret,

Matriz DOFA Amatista:

Externo

Oportunidades:

- Necesidad del producto ofrecido. Redacten distinto. Me imagino que lo que quieren decir es que existe muy poca oferta de ropa interior femenina personalizada y confeccionada a la medida.
- Producto de compra frecuente.
- Crecimiento del mercado de la moda.
- Aumento en el uso de la ropa interior como prenda exterior (Euromonitor, 2016).
- Desarrollo laboral y económico del sexo femenino que al contar con ingresos logra participar activamente de la economía (Lurduy, 2016).

Amenazas:

- Bajas barreras de entrada al negocio.
- Altos costos de producción por no contar con economías de escala.
- Materia prima costosa al ser un producto Premium que exige mayor calidad, además de la incertidumbre de la situación económica del país, que ha venido debilitándose en aspectos macroeconómicos (Portafolio, 2015).

Fortalezas:

- Propone un modelo de personalización, que está en auge (Ruíz, 2013) proponiendo así algo distinto a lo existente en el Valle de Aburrá.
- Aplica a todo tipo de mujer, independientemente de su tipo de cuerpo y contextura.
- Amplio portafolio de productos.

Debilidades:

- No contar con un espacio físico.
- El riesgo percibido por parte de los clientes al gastar dinero en un producto sin poderlo observar con anterioridad.
- No poder estandarizar los costos debido al carácter personalizado.

Matriz DOFA Purpuratta:

Interno

Fortalezas:

- Tiene distribución internacional con ventas en 5 países.
- Cuenta con un amplio portafolio de productos, entre los que se encuentran pijamas, ropa interior, de descanso y accesorios.
- Cuenta con diseños modernos.
- Poseen un servicio de compra en casa, que ofrece la oportunidad de hacer compras sin desplazarse, además cuentan con una tienda física.

Debilidades:

- Precios un 30% más altos que los de la competencia. Cuenta con un solo punto de venta en el Centro Comercial Oviedo.

Externo

Oportunidades:

- Las mujeres en la actualidad, gracias a su inclusión y el aumento de su participación en el mundo laboral, tienen alto poder adquisitivo (Lurduy, 2016).
- La ropa interior se ha convertido en una prenda importante del look del día a día, lo que proporciona claras oportunidades para crecer y fortalecerse.
- El boom de la ropa interior que ya se ha vuelto exterior, es decir, que se muestra más y que ahora hace parte importante del atuendo de una mujer.

Amenazas:

- Nuevas marcas emergentes, que buscan brindar innovación en sus diseños y que pueden convertirse en una gran competencia.
- Los competidores directos que cada vez se vuelven más fuertes y tienen mayor experiencia en el mercado, logrando ganar participación.
- El precio de la materia prima está aumentando debido la tasa representativa del mercado, lo que puede debilitar las relaciones con los proveedores.

Matriz DOFA Punto Blanco

Interno

Fortalezas:

- Ofrece un portafolio diseñado para todas las edades.
- Tiene una amplia gama de productos tanto en ropa interior como exterior, ofreciéndole al consumidor variedad de opciones para suplir distintas necesidades y gustos.
- Cuenta con una tienda online en su página web.

- Al llevar tanto tiempo en el mercado, cuenta con experiencia y posicionamiento en la mente del consumidor colombiano.
- Cuentan con varias sedes alrededor del mundo y tienen presencia en grandes cadenas, por lo que le da una gran cobertura.

Debilidades:

- Los precios altos de sus productos son una barrera para uno de sus segmentos objetivos: Juvenil.

Externo

Oportunidades:

- Las mujeres en la actualidad, gracias a su inclusión y el aumento de su participación en el mundo laboral, tienen alto poder adquisitivo (Lurduy, 2016).
- La ropa interior se ha convertido en una prenda importante del look del día a día, lo que proporciona claras oportunidades para crecer y fortalecerse.
- El boom de la ropa interior que ya se ha vuelto exterior, es decir, que se muestra más y que ahora hace parte importante del outfit de una mujer.

Amenazas:

- Nuevas marcas emergentes, que buscan brindar innovación en sus diseños y que pueden convertirse en una gran competencia.
- Los competidores directos que cada vez se vuelven más fuertes y tienen mayor experiencia en el mercado, logrando ganar participación.
- La fidelización que tienen las mujeres con las marcas de ropa interior tradicionales.
- El precio de la materia prima está aumentando debido la tasa representativa del mercado, lo que puede debilitar las relaciones con los proveedores.

Matriz DOFA Victoria's Secret

Interno

Fortalezas:

- Su estrategia de mercadeo y la presencia en distintos países le ha permitido mantener un alto posicionamiento en la mente del consumidor.
- El excelente servicio que ofrecen en las tiendas ha llevado a la diferenciación de la marca versus la competencia, dándole mayor valor agregado.
- Es fuerte en todos los modelos de negocio en los que hace parte como maquillaje, perfumería, ropa y accesorios.
- Conocen las necesidades y las tendencias de las mujeres actuales, logrando satisfacerlas a través de variedad de diseños e innovación.
- Las tiendas tienen un ambiente agradable para el consumidor, incitando a la compra y al “antojo”.
- Es la marca líder en lencería, fragancias, cuerpo, ropa y accesorios en retail, con ventas que superan los 7.000 millones de dólares en sus 1,500 tiendas alrededor del mundo y sus ventas por internet (L Brands, 2016).
- Tiene oportunidades de crecimiento en Colombia, con la apertura de diferentes puntos de venta, además se beneficia de un comportamiento del consumidor colombiano que tiende a darle gran valor a productos del extranjero.

Debilidades:

- No realiza mucha publicidad en los medios de comunicación nacionales.
- Los precios altos de sus productos son una barrera para uno de sus segmentos objetivo: Juvenil.

Externo

Oportunidades:

- Las mujeres en la actualidad, gracias a su inclusión y el aumento de su participación en el mundo laboral, tienen alto poder adquisitivo (Lurduy, 2016).
- La ropa interior se ha convertido en una prenda importante del look del día a día, lo que proporciona claras oportunidades para crecer y fortalecerse.
- El boom de la ropa interior que ya se ha vuelto exterior, es decir, que se muestra más y que ahora hace parte importante del outfit de una mujer.

Amenazas:

- Nuevas marcas emergentes, que buscan brindar innovación en sus diseños y que pueden convertirse en una gran competencia.
- Los competidores directos que cada vez se vuelven más fuertes y tienen mayor experiencia en el mercado, logrando ganar participación.
- La tasa de cambio del peso colombiano con respecto al dólar ha ido aumentando, por lo que los precios aumentan, afectando las ventas negativamente.

Estudio Cualitativo

Para el análisis del consumidor se realizaron 8 entrevistas a profundidad a mujeres pertenecientes al mercado objetivo, con el fin de conocer de manera más concisa y cualitativa a las clientas potenciales, sus necesidades, gustos, comportamientos de compra, aspiraciones y presupuestos de forma que se puedan identificar oportunidades y barreras para Amatista. Se encontró que:

- Las encuestadas adquieren prendas íntimas de colores básicos como blanco, negro y beige, hechas de encaje y algunos detalles, y que estilizan la figura y no se ven a través de la ropa.
- Las entrevistadas buscan diseños variados que permitan la interacción con la ropa exterior, según el diseño y la necesidad de esta.
- No se mencionaron los brasieres de realce, sino brasieres y tops que enmarcan la forma de los senos sin aumentar excesivamente su tamaño.
- Le dan valor a comodidad en la ropa interior, pero también consideran importante los diseños.
- El momento de compra se da más que todo por necesidad, no por impulso, dando como resultado una frecuencia de compra una o dos veces al semestre.

- Para las encuestadas existen marcas ya posicionadas, a las cuales son fieles a la hora de adquirir ropa interior.
- Las encuestadas dieron a conocer una oportunidad de diseño más que de talla, ya que para ellas, es más difícil encontrar una prenda con el diseño deseado que de la talla adecuada.
- Al buscar ropa interior, las encuestadas se inclinan por prendas que reflejen atributos como feminidad, elegancia, sensualidad y delicadeza.
- Mencionaron que existe una mayor necesidad en las especificaciones de la ropa interior cuando se tienen eventos especiales en los que hay que usar ropa exterior diferente a la del día a día, como por ejemplo vestidos de fiesta. Momentos en los que las mujeres suelen utilizar accesorios que sustituyen la ropa interior.
- La caracterización de las marcas coincide para algunas, así:
 - Victoria's Secret: Sensual.
 - Punto Blanco: básica y de alta calidad.
 - Tania: Multimarca.
 - En cuanto al servicio de ropa a la medida en la comodidad del hogar, existen varias opiniones; Algunas consideran que es útil para el día a día mientras que para otras lo usarían solo en momentos especiales.

Estudio Cuantitativo

Se realizó una encuesta con la finalidad de encontrar información acerca de las personas, sus gustos, sus hábitos de compra y el valor que le dan a la ropa interior, con la finalidad de poder sacar un tamaño del mercado, posteriormente obtener un tamaño del proyecto y además para definir los precios adecuados.

Para el cálculo de la muestra se usó la macro de Excel de la empresa de investigación de mercados Indemer. (Indemer Investigación de mercados, s.f.)

Utilizando una población infinita ($n > 10.0000$), un $P=Q=0,5$, una confianza el 90% y un margen de error de 10% se obtiene una muestra representativa de 67 personas.

Fórmula Empleada	$n = \frac{z^2 p * (1-p)}{e^2}$
-----------------------------	---------------------------------

La encuesta se montó en Google Forms, plataforma que permite la creación de encuestas en línea. En el Anexo 1 se muestra las preguntas de la encuesta.

Los resultados fueron los siguientes:

1. La gran mayoría de personas compran ropa interior en tiendas especializadas (88.6%), sin embargo, las redes sociales comienzan a jugar un papel importante (13.6%).
2. El 36.3% de las personas no encuentran fácilmente su talla en la oferta de ropa interior actual.
3. El 73.9% afirma que le gustan los diseños actuales de ropa interior, sin embargo, para el 26.1% existe una oportunidad en cuanto a los diseños.
4. Cuando se preguntó acerca de la frecuencia de compra de ropa interior, el 45.5% de los encuestados afirman que compran una o dos veces al semestre y el 38.6% una o dos veces al trimestre.
5. La sensualidad es el atributo más buscado a la hora de adquirir prendas de ropa interior, con un 69.3% de las respuestas, seguido de sobriedad, con un 38.6%.
6. A la hora de evaluar atributos como Comodidad, funcionalidad, que inspire algo y calidad, el atributo mejor calificado fue “comodidad”, en el que el 78% le

asignó la mayor importancia. En segundo lugar fue “calidad” donde el 53% le asignó la mayor importancia.

7. El 38.6% de las encuestadas están dispuestas a utilizar el servicio de ropa interior a la medida.
8. La mitad de las encuestadas considera que el hogar es un buen lugar para utilizar el servicio de ropa interior personalizada.
9. El 32.9% de las personas están dispuestas a pagar \$80.000 por un brasier para el día a día hecho en la medida, mientras que el 39.8% están dispuestas a pagar \$90.000 por un brasier personalizado tipo lencería. Esto muestra que las personas le dan más valor a las prendas de lencería que a aquellas de uso común.
10. El 51.1% de las personas están dispuestas a pagar entre \$20,000 y \$30,000 por un panty para uso diario, mientras que, para los panties de lencería, el 36.4% está dispuesto a pagar entre \$20,000 y \$30,000 el 38.6% está dispuesto a pagar de \$30,000 a \$40,000.

3.2. Modelo de negocio

Se describirá el modelo del negocio en términos de su estructura y sus actividades.

Las actividades van desde el diseño hasta la entrega, por lo que conseguir proveedores de la más alta calidad a precios favorables, llevar a cabo una producción tercerizada limpia y organizada, brindar servicio al cliente personalizado que permita crear relaciones futuras y establecer actividades de mercadeo como impulsar la marca y los productos, hacen parte de la cadena de valor de la organización.

En cuanto a los recursos, se pueden identificar principalmente telas de alta calidad como algodones, encajes, lycras, etc. y accesorios como broches, elásticos, hilos, resortes, pegas y decoraciones. La mano de obra es un recurso vital.

El impulso de la marca reside en gran medida en la comunicación voz a voz, por lo que la relación con el cliente debe ser personal y cercana. Teniendo en cuenta que el negocio requiere de asesoría personalizada, el contacto con el cliente es mayor que cualquier otro tipo de venta. Una estrategia de fidelización por medio de regalos para clientes fieles podría ser una estrategia para conservar la reputación de la marca y la lealtad de las consumidoras.

Los canales de distribución serán inicialmente una página web para comprar los productos y una línea de atención para pedir citas con las asesoras. Las redes sociales también permitirán el contacto con la marca.

Los costos se verán traducidos principalmente en la materia prima al por menor, la mano de obra por parte de las maquilas y las asesoras por unidad de tiempo laborado, el mantenimiento de la página web, los costos de transporte y finalmente la planeación y puesta en marcha del mercadeo y la comercialización del producto. Estos últimos son los costos asociados al estudio de mercado, avisos y fotos del producto, regalos para fidelización, empaque, entre otros.

3.2.1. Acciones de mercadeo

- **Concepto del producto o servicio:**

Para las mujeres de 20 a 40 años pertenecientes a los estratos 5 y 6 que se enfrentan al problema existente frente a la poca variedad en los diseños y estilos de ropa interior, Amatista será la marca de ropa interior femenina que ofrecerá mejor calidad y servicio a las mujeres del Valle de Aburrá al brindarles diseños exclusivos, al gusto del cliente y con la talla perfecta. Amatista no solo

responderá a esta necesidad al ofrecer variedad y diseños, apelará directamente al sentimiento de exclusividad y excelente servicio. Brindando la mejor calidad en las prendas y transformando el modo en que se realiza la compra de ropa interior para trascender y proporcionar a las clientas más que un producto, una experiencia.

- **Estrategia de diferenciación y posicionamiento:**

La diferencia de comprar en Amatista radicaré en la experiencia que se crea alrededor de la compra. La clienta podrá obtener la prenda con el diseño que logre satisfacer la necesidad, y a su vez que se le garantizará un entalle perfecto por ser hecho a la medida. Además, no solo estará adquiriendo una prenda útil, el diseño exclusivo que se ofrece garantizará su satisfacción al brindarle el balance perfecto entre sensualidad y elegancia que las mujeres buscan al comprar ropa interior.

Al contar con una estrategia de diferenciación versus una de eficiencia operacional, se rompe la barrera de tener al precio como ventaja competitiva, por lo que el precio no será el factor que impulse la compra, sino las características de la prenda y el componente psicológico del estatus de marca.

Una compra en Amatista será equivalente a sofisticación, exclusividad, moda y calidad, y es esto lo que brindará una ventaja competitiva principal frente a los competidores que están presentes en el mercado.

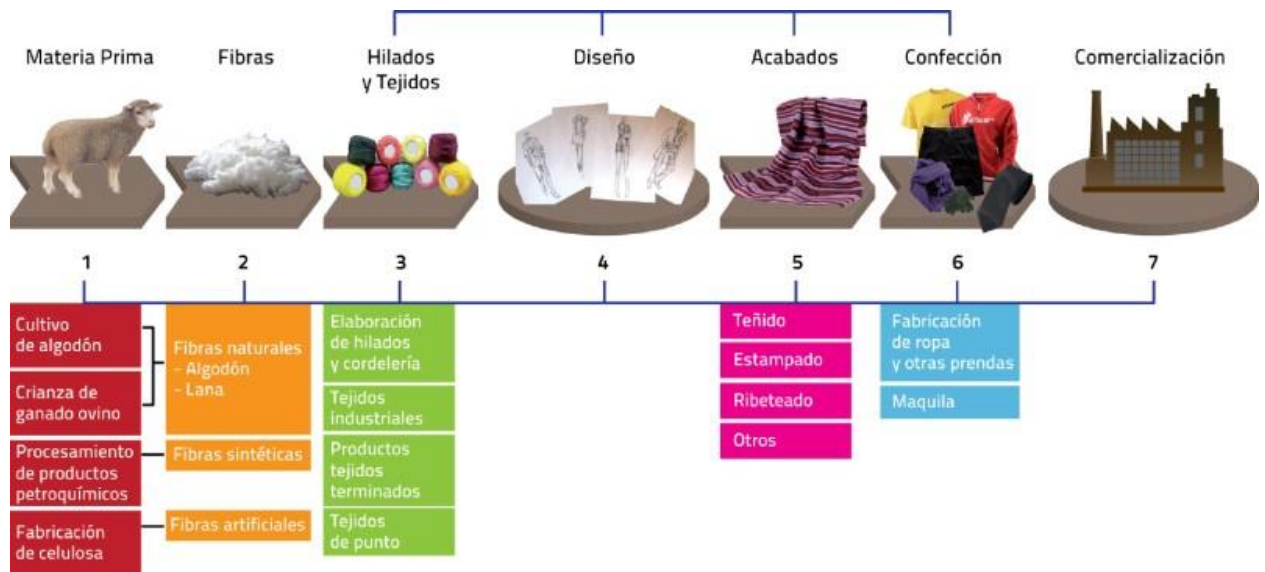
Por esto se llegó a la siguiente propuesta de valor:

Para las mujeres únicas, amantes de la elegancia y los detalles, Amatista es la marca que destaca su delicadeza y sensualidad a través de ropa interior a la medida, al gusto y a la esencia de sus clientas.

Marketing Mix:

Procesos

Ilustración 1: Proceso de Producción



(Multielast, 2014)

El proceso de producción no comienza desde el cultivo de la materia prima ni el procesamiento de este. Los insumos deben ser adquiridos una vez estén listos para utilizar, como telas e hilos ya terminados. Esto con el fin de disminuir los gastos por las inexistencias de economías de escala, además de la poca cantidad de prendas que se espera producir, por lo menos los primeros años de operación. Una vez se tengan las materias primas escogidas, se le presentarán a las clientas los portafolios de las distintas opciones que tienen para elegir, como colores, texturas, encajes, materiales y bordados.

Existen dos modalidades de compra, a través de la página web donde la clienta escoge los insumos y los diseños disponibles, y luego puede pagar a través de la misma página web o a través de un contacto más personalizado con la asesora de imagen de Amatista.

En esta modalidad, los diseños se hacen en un trabajo conjunto entre la clienta y la diseñadora, que en este caso es la asesora de la compra, quien debe tener conocimientos del mercado de ropa interior, las tendencias y los estilos para cada tipo de cuerpo y personalidad. La clienta es la que toma la decisión final de lo que busca. Sin embargo, la diseñadora funciona como una mediadora que plasma lo que la clienta quiere en el diseño final de la prenda. El encuentro puede ser en cualquier lugar público como un restaurante o un café. Sin embargo, se recomienda que sea en el hogar de la clienta, para que esta se sienta a gusto para hablar de temas íntimos como su cuerpo. En esta cita se escogen telas, formas accesorios y medidas, yendo al más mínimo nivel de detalle, para que puedan ser llevados a la costurera y no haya duda alguna.

La manufactura se llevará a cabo a través de un tercero, buscando disminuir costos en mano de obra, maquinaria, entre otros, siguiendo un protocolo de calidad previamente negociado para garantizar la durabilidad del producto. La entrega dependerá de la complejidad de la prenda, teniendo en cuenta que es un aspecto variable, pero respetando un máximo de 6 días hábiles. Finalmente, el pago se realizará 40% en la cita de toma de decisiones, y el resto el día de la entrega.

Distribución

El cliente podrá acceder a los productos de Amatista por medio de una página web propia, medio por el cual podrá acceder tanto a la compra rápida como al servicio de personalizar en casa, y una línea telefónica donde el cliente podrá llamar a agendar una cita con las asesoras de imagen de Amatista.

La cobertura inicial de los domicilios es el Valle de Aburrá, pero se espera que, si el negocio lo permite, se pueda enviar mercancía a otros lugares siempre y cuando el cliente asuma el envío, y se puedan utilizar empresas de mensajería

como Servientrega o Coordinadora, que el foco de su negocio sean las soluciones de transporte y entrega de mercancía.

Producto

El portafolio cuenta con distintos tipos de brasieres y pantys tanto para el uso diario como lencería para ocasiones más especiales. Ambas categorías están diseñadas para exaltar la sensualidad y belleza del cuerpo de la mujer dejando a un lado el diseño convencional de la ropa interior clásica.

La línea personalizada permitirá que la prenda se ajuste de manera perfecta al cuerpo de la mujer evitando así que las clientas se vean de nuevo en frente al problema identificado de falta de tallas en Medellín.

Los insumos como bordados, encajes, cintas, moños y chaquiras representan una gran parte de la prenda, por lo que se debe tener en cuenta precios base por cada uno.

La calidad que se promete proviene por igual del diseño como de la tela y los insumos del producto, garantizando unas condiciones mínimas de durabilidad si esta se expone a condiciones normales de uso.

Finalmente, el empaque, que en los productos Premium tiene gran importancia, será una caja de cartón de los colores de la marca y las prendas las cubrirá una tela tipo Satín para mayor protección.

Precio

Para hallar el precio del producto se analizarán las 4 C del Marketing planteadas por Robert Lauterborn en 1990.

Consumidor

El estudio de mercado se identifica que el consumidor está dispuesto a pagar \$25,000 por un panty y \$60,000 por un brasier personalizado de Uso Diario. Para prendas de Lencería personalizada está dispuesto a pagar \$70,000 por un brasier y por un panty \$40,000. En el Anexo 3 se ven los resultados de la encuesta en la que el mercado objetivo responde cuánto está dispuesto a pagar. Estos precios son bajos comparándolos incluso con la oferta actual, por lo que, de acuerdo al valor agregado que ofrece la marca, los precios de un brasier de uso diario se ubicarán alrededor de los \$100.000 pesos, y los de un brasier de lencería alrededor de los \$130.000. De igual forma, por un panty de uso diario, se ofrecerán opciones de aproximadamente \$50.000 y, por un panty de lencería, de \$60.000.

El cliente realizará el pago en dos momentos y tendrá la posibilidad de pagar por transferencia a una cuenta de Bancolombia, con tarjeta de crédito o cualquier plataforma de pago online como lo es PayU.

Costo

Al interpretar este numeral como el costo asociado a adquirir el bien o servicio por parte del consumidor, se pueden identificar varios aspectos clave. Los costos de transporte son despreciables, ya que siempre se puede adquirir desde la comodidad del hogar, los costos que representan el tiempo son justos, ya que no tiene que pasar horas escogiendo una talla o un color específico, y los costos de uso tampoco tienen cabida, ya que no se requiere de ningún insumo adicional para su uso.

Comodidad

La experiencia de compra, las facilidades y los canales de distribución son formas de dar valor agregado al producto y de generar conveniencia. En el

modelo de negocio para la marca Amatista, se puede destacar una experiencia de compra novedosa y poco explotada, facilidades para aquellas mujeres que no tienen suficiente tiempo para desplazarse hasta un centro comercial y asesoría por parte de una persona conocedora del tema, que podrá aconsejar al cliente. La tienda online también permite una experiencia similar, brindando comodidad y variedad.

Comunicación

La comunicación se llevará a cabo a través de medios digitales, haciendo énfasis en redes sociales como Instagram y Facebook, apoyándonos en las tendencias de moda y diseño. Sería bueno contar con embajadores de marca, como bloggeras y personalidades conocidas por el mercado objetivo.

Promoción

Para la promoción se contará con estrategias de publicidad y fidelización así como la misma página web y presencia en las redes, sociales que permitirán una constante comunicación con el cliente final.

Las alianzas comerciales con los establecimientos especializados en vestidos de fiesta y de novias están basadas en el hecho que Amatista tiene el producto y el posicionamiento de la marca y ellos tienen el contacto con el consumidor final.

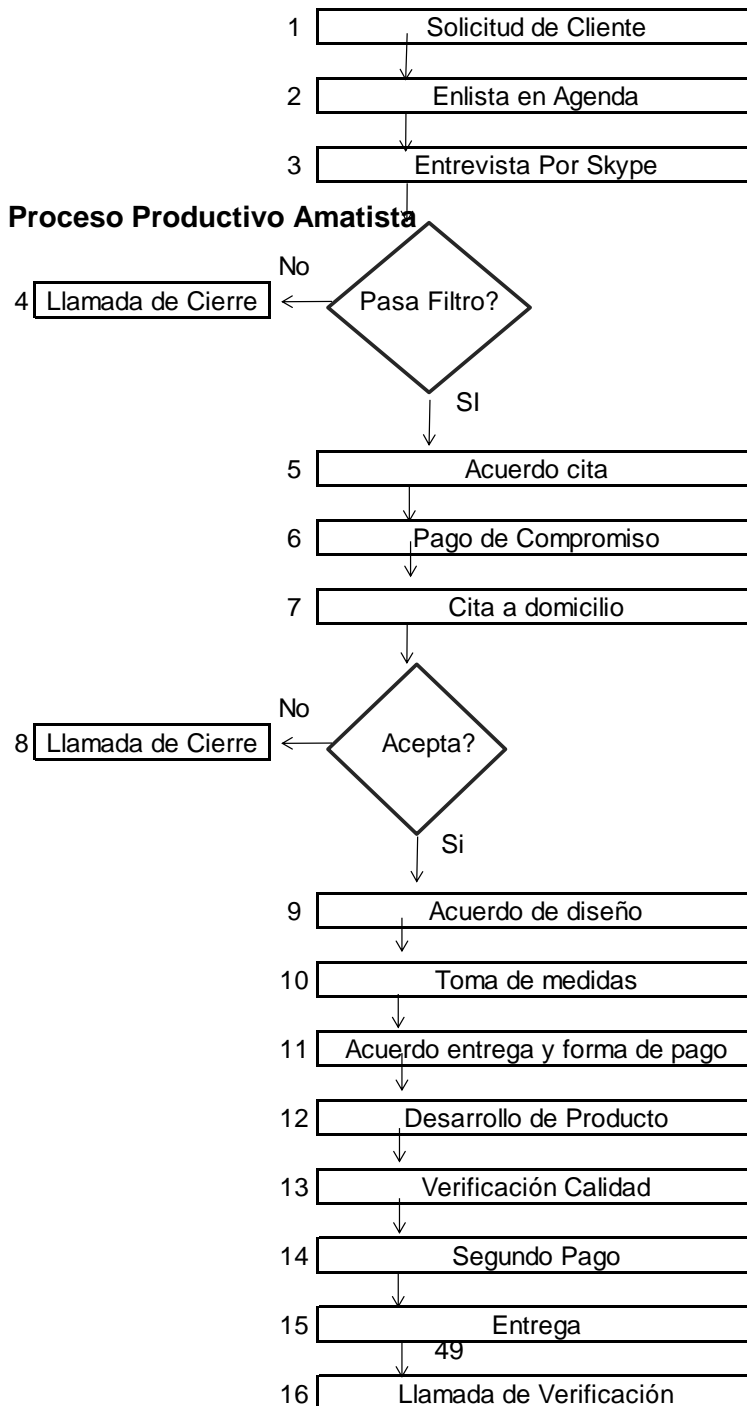
Como evento promocional se otorgarán obsequios de la marca a personas reconocidas en el medio, como bloggeras y modelos, con la finalidad de que se conviertan en embajadoras de la marca, y poder llegar a más personas a través de sus concurridas redes sociales.

Las activaciones de línea se realizarán a clientes VIP, obteniendo así tanto una retroalimentación y un contacto con el cliente final como la posibilidad de crear en ellas un sentido de exclusividad y de pertenencia por la marca.

3.2.2. Análisis técnico - operativo

Análisis de procesos

Tabla 1: Proceso Productivo Amatista



	MEDIO	ENCARGADO	RECURSOS	Actividad
1	Internet- Teléfono	Cliente	Computador-Teléfono	Primer contacto del cliente
2	Internet- Teléfono	Analista de diseño y confección	Computador-Teléfono-Agenda	Primer contacto con el cliente
3	Computador	Director de Operaciones	Formulario de clasificación de Perfil- Teléfono	Verificar si el cliente es un cliente potencial y cumple con el perfil
4	Teléfono	Gerente General	Teléfono	Para quien no cumpla el perfil se rechaza el servicio
5	Teléfono	Analista de diseño y confección	Computador-Teléfono-Agenda	Se agenda la cita con el diseñador y el cliente
6	Electrónico	Cliente	App Bancolombia-Transferencia-Tarjeta de Crédito	Debe pagar un costo por la cita, este se tomará como el primer pago del producto
7	Físico	Analista de diseño y confección- Cliente	Portafolio de productos y materiales	Primer contacto del analista con el cliente
8	Teléfono	Gerente General	Teléfono	Se hace una llamada para saber porqué no continuo con el servicio
9	Físico	Analista de diseño y confección- Cliente	Portafolio de productos y materiales	Se llega a un acuerdo de diseño
10	Físico	Analista de diseño y confección- Cliente	Metro	Se toman las medidas y las especificaciones
11	Físico	Analista de diseño y confección- Cliente		Según la categoría del producto el analista propone una fecha de entrega y se acuerda el pago
12	Tercerización	Tercerización		Diseño-corte-confección
13	Físico	Todo el equipo de trabajo		
14	Electrónico	Cliente	App Bancolombia-Transferencia-Tarjeta de Crédito	Debe pagar lo que falta por el producto
15	Domicilio	Empresa de transporte	Caja-Seda	Se le envía el producto al cliente
16	Teléfono	Gerente General	Teléfono	Para saber cómo califica el proceso y cómo quedo el producto final

Ficha Técnica Del Producto

Por el estilo del negocio, cada prenda tendrá su propia ficha técnica individual, ya que al ser un producto personalizado, no se pueden estandarizar los tallajes ni las medidas. Cada ficha tendrá que tener información sobre las medidas, tolerancia, material, dibujo, observaciones, recomendaciones, tipo de producto, categoría e información del proveedor. A continuación se presenta la ficha técnica genérica y algunos ejemplos por tipo de producto. Basándose en estos formatos se crearán las diferentes fichas de los demás productos, cuyas variaciones dependerán netamente de cómo queda el producto final según la personalización del cliente.

Ilustración 2: Ficha Técnica General

Amatista		AMATISTA FICHA TÉCNICA			
NOMBRE DE PRODUCTO:			TIPO DE PRODUCTO	FECHA:	
CATEGORIA:					
PROVEEDOR:		Fabricado en:	Nombre de fábrica:	Contacto en fábrica:	
FOTO	DESCRIPCION:				
	TABLA DE MEDIDAS (cm)	DENOMINACIÓN			TOLERANCIA +/-
OBSERVACIONES					
MATERIALES:	NOMBRE DEL TEJIDO				
	TIPO DE TEJIDO	PUNTO	PLANO		
	COMPOSICIÓN				
APROBADO POR RESPONSABLE:		Nombre Responsable			
		Telefono de contacto			
INFORMACIÓN IMPORTANTE PARA EL PROVEEDOR:					
CUANDO EL PROVEEDOR NO PUEDA CUMPLIR CON LO ESPECIFICADO DEBE AVISAR INMEDIATAMENTE AL AGENTE DE COMPRAS. EL PROVEEDOR DEBE TRAER ARTE FINAL Y MUESTRAS PARA SU APROBACIÓN ANTES DE LA FABRICACIÓN.					

Ilustración 3: Ficha Técnica Brasier

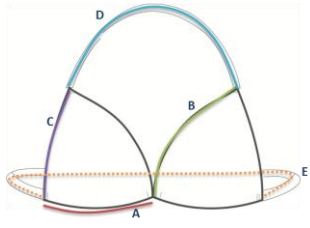
Amatista		AMATISTA FICHA TÉCNICA			
NOMBRE DE PRODUCTO:	Brasier triangular	TIPO DE PRODUCTO	Brasier	FECHA:	01-oct
CATEGORIA:	A				
PROVEEDOR:	Fabricado en:	Nombre de fábrica:	Contacto en fábrica:		
FOTO					
		DESCRIPCION: BRASIER CON COPA PREHORMADA TRIANGULAR CON REALCE EN L.BROCHE CENTRAL, CARGADERAS TRANSPARENTES REMOVIBLES EN ESPALDA Y CUELLO. SIN ESPALDA, SIN LADOS, ESPECIALMENTE DISEÑADO PARA USAR CON ESCOTES PROFUNDOS MIENTRAS REALIZA LA BELLEZA DE LOS SENOS, PROPORCIONANDO UNA TOTAL SENSACIÓN DE LIBERTAD			
		TABLA DE MEDIDAS (cm)	DENOMINACIÓN	TOLERANCIA +/-	
			BASE (A)	13	0,5
			ESCOTE (B)	15	0,5
			SISA (C.)	11,2	0,5
			TIRA AJUSTABLE CUELLO (D)	50	1
			TIRA AJUSTABLE BASE (E.)	50	1
		OBSERVACIONES: la tolerancia 1cm se permitirá siempre y cuando no se superpongan entre dos talles correlativos.			
MATERIALES: Poliuretano 100%	NOMBRE DEL TEJIDO	Puntilla			
APROBADO POR RESPONSABLE:	COMPOSICIÓN	Poliuretano 100%; Bondeo poliéster 100%			
		Nombre Responsable			
		Telefono de contacto			
INFORMACIÓN IMPORTANTE PARA EL PROVEEDOR:					
CUANDO EL PROVEEDOR NO PUEDA CUMPLIR CON LO ESPECIFICADO DEBE AVISAR INMEDIATAMENTE AL AGENTE DE COMPRAS. EL PROVEEDOR DEBE TRAER ARTE FINAL Y MUESTRAS PARA SU APROBACIÓN ANTES DE LA FABRICACIÓN.					

Ilustración 4: Ficha Técnica Brasier Strapless

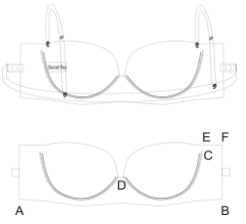
Amatista		AMATISTA FICHA TÉCNICA			
NOMBRE DE PRODUCTO:	Brasier strapless	TIPO DE PRODUCTO	Brasier	FECHA:	01-oct
CATEGORIA:	A				
PROVEEDOR:	Fabricado en:	Nombre de fábrica:	Contacto en fábrica:		
FOTO					
		DESCRIPCION: BRASIER STRAPLESS, CON CONTORNO EN LA ESPALDA Y CARGADERAS TRANSPARENTES. ESPECIALMENTE DISEÑADO PARA USAR CON ESCOTES PROFUNDOS EN LA ESPALDA, RESALTANDO LA BELLEZA DE LOS SENOS, DANDO UNA TOTAL SENSACIÓN DE LIBERTAD.			
		TABLA DE MEDIDAS (cm)	DENOMINACIÓN	TOLERANCIA +/-	
			BASE EXTERNA (A-B)	33	0,5
			BASE DE LA COPA (C-D)	20,5	0,5
			ESCOTE (E-D)	19	0,5
			LADO (B-F)	10	1
			ANCHO DEL CONTORNO	3	1
			CARGADERAS	50	
		OBSERVACIONES: la tolerancia 1cm se permitirá siempre y cuando no se superpongan entre dos talles correlativos.			
MATERIALES: Poliuretano 100%	NOMBRE DEL TEJIDO	Puntilla			
APROBADO POR RESPONSABLE:	COMPOSICIÓN	Poliuretano 100%; Bondeo poliéster 100%			
		Nombre Responsable			
		Telefono de contacto			
INFORMACIÓN IMPORTANTE PARA EL PROVEEDOR:					
CUANDO EL PROVEEDOR NO PUEDA CUMPLIR CON LO ESPECIFICADO DEBE AVISAR INMEDIATAMENTE AL AGENTE DE COMPRAS. EL PROVEEDOR DEBE TRAER ARTE FINAL Y MUESTRAS PARA SU APROBACIÓN ANTES DE LA FABRICACIÓN.					

Ilustración 5: Ficha Técnica Body

Amatista		AMATISTA FICHA TÉCNICA			
NOMBRE DE PRODUCTO:	Baby doll enterizo	TIPO DE PRODUCTO	Babydoll	FECHA:	01-oct
CATEGORIA:	B				
PROVEEDOR:	Fabricado en:	Nombre de fábrica:	Contacto en fábrica:		
FOTO		DESCRIPCION: BABY DOLL EN TULL, COPAS TRIANGULAR CON ENCAJE, RUEDO EN FLEQUILLO			
		TABLA DE MEDIDAS (cm)			TOLERANCIA +/-
		DENOMINACIÓN			
		A. BASE	32		1
		B. CINTURA	32		1
		C. SISA ESPALDA X MITAD	25		1
		D. TIRO DELANTERO	29		1
		E. TIRO TRASERO	37		1
		F. PIERNA POR MITAD	33		1
		G. CARGADERA LIBRE	32		1
OBSERVACIONES: la tolerancia 1cm se permitirá siempre y cuando no se superpongan entre dos talles correlativos.					
MATERIALES: TULL 95% POLIAMIDA 5% ELASTANO	NOMBRE DEL TEJIDO	Puntilla			
APROBADO POR RESPONSABLE:	COMPOSICIÓN	ENCAJE 91% POLIAMIDA 9% ELASTANO			
		Nombre Responsable			
		Telefono de contacto			
INFORMACIÓN IMPORTANTE PARA EL PROVEEDOR:					
CUANDO EL PROVEEDOR NO PUEDA CUMPLIR CON LO ESPECIFICADO DEBE AVISAR INMEDIATAMENTE AL AGENTE DE COMPRAS. EL PROVEEDOR DEBE TRAER ARTE FINAL Y MUESTRAS PARA SU APROBACIÓN ANTES DE LA FABRICACIÓN.					

Ilustración 6: Ficha Técnica Bralette

Amatista		AMATISTA FICHA TÉCNICA				
NOMBRE DE PRODUCTO:	Top Encaje	TIPO DE PRODUCTO	Top	FECHA:	01-oct	
CATEGORIA:	C					
PROVEEDOR:	Fabricado en:	Nombre de fábrica:	Contacto en fábrica:			
FOTO		DESCRIPCION: TOP TRIANGULAR EN ENCAJE CON MONO FORNTAL				
		TABLA DE MEDIDAS (cm)			TOLERANCIA +/-	
		DENOMINACIÓN				
		A. BASE	32		1	
		B. PINZA	16,5		1	
		C. DISTANCIA TACOS EN ESPALDA	13		1	
		D. CARGADERA	35		2	
		E. TACO HACIA COPA DESDE ARGOLLA	5		1	
		OBSERVACIONES: la tolerancia 1cm se permitirá siempre y cuando no se superpongan entre dos talles correlativos.				
MATERIALES: TULL 95% POLIAMIDA 5% ELASTANO	NOMBRE DEL TEJIDO	ENCAJE				
APROBADO POR RESPONSABLE:	COMPOSICIÓN	ENCAJE 91% POLIAMIDA 9% ELASTANO				
		Nombre Responsable				
		Telefono de contacto				
INFORMACIÓN IMPORTANTE PARA EL PROVEEDOR:						
CUANDO EL PROVEEDOR NO PUEDA CUMPLIR CON LO ESPECIFICADO DEBE AVISAR INMEDIATAMENTE AL AGENTE DE COMPRAS. EL PROVEEDOR DEBE TRAER ARTE FINAL Y MUESTRAS PARA SU APROBACIÓN ANTES DE LA FABRICACIÓN.						

Ilustración 7: Ficha Técnica Panty

<div> <div>Amatista</div> </div>		<div> <div>AMATISTA</div> <div>FICHA TÉCNICA</div> </div>					
NOMBRE DE PRODUCTO:		Panty Encaje		TIPO DE PRODUCTO	Panty	FECHA:	01-oct
CATEGORÍA:		A					
PROVEEDOR:		Fabricado en:		Nombre de fábrica:		Contacto en fábrica:	
FOTO		DESCRIPCIÓN: Cachetero femenino, con encaje expuesto					
		TABLA DE MEDIDAS (cm)		DENOMINACIÓN		TOLERANCIA +/-	
				A.CINTURA		31	1
				B.PIERNAS		27	1
				C.TIRO DELANTERO		17	1
				D.TIRO TRASERO		20	1
OBSERVACIONES: la tolerancia 1cm se permitirá siempre y cuando no se superpongan entre dos talles correlativos.							
MATERIALES: Algodón		NOMBRE DEL TEJIDO		ENCAJE			
		COMPOSICIÓN		ENCAJE 91% ALGODÓN 3% ELASTANO 9%			
APROBADO POR RESPONSABLE:		Nombre Responsable					
		Telefono de contacto					
<div> <div>INFORMACIÓN IMPORTANTE PARA EL PROVEEDOR:</div> </div>							
<div> <div>CUANDO EL PROVEEDOR NO PUEDA CUMPLIR CON LO ESPECIFICADO DEBE AVISAR INMEDIATAMENTE AL AGENTE DE COMPRAS. EL PROVEEDOR DEBE TRAER ARTE FINAL Y MUESTRAS PARA SU APROBACIÓN ANTES DE LA FABRICACIÓN.</div> </div>							

Aspectos para tener en cuenta en la subcontratación:

Para escoger a la empresa maquiladora encargada de plasmar los diseños en la prenda final, se evaluarán:

1. Tiempos de respuesta: Cuánto es el tiempo máximo que requieren desde el momento que se les entrega el diseño y las materias primas. Para esto se dividirán los proyectos según el grado de dificultad en tres tipos:

Categoría A: No requiere un proceso productivo adicional. Se lleva a cabo únicamente con las telas.

Categoría B: Adicional a la prenda, se le deben hacer costuras adicionales o bordados,

Categoría C: Adicional de la prenda, se le deben hacer costuras adicionales, bordados y colocación de accesorios como piedritas, cristales, entre otros.

La categoría se debe negociar entre la analista de diseño y confección y la costurera, de forma que se pueda hablar sobre la misma base de tiempo.

2. **Calidad:** Se le debe entregar a la costurera los requerimientos de la prenda en cuanto a número de costuras, posibles refuerzos en alguna área de la prenda, entre otros. Una vez la prenda haya sido terminada, la analista debe validar que todos estos requerimientos hayan sido efectuados antes de entregarla al cliente final.
3. **Flexibilidad ante el requerimiento:** La empresa encargada de la confección debe conocer el modelo de negocio, aceptando que cada prenda tiene unas condiciones diferentes. Si bien la estandarización no va a estar presente en la confección, el incremento de las especificaciones se ven representadas en mayores tiempos y mayores costos.
4. **Condiciones laborales justas y legales:** Se debe asegurar que la empresa con la cual se contraten los servicios de confección debe seguir al pie de la letra la legislación laboral vigente, como salarios justos, salud, pensión, etc.
5. **Protección del Know-How:** Se deben firmar cláusulas de protección a la propiedad intelectual de la actividad, por las cuales se estipule no tener contacto con las clientas directamente ni llevar a cabo actividades que se consideren competencia desleal.

Materias Primas e Insumos

Para garantizar la promesa de calidad del producto final, es necesario que la materia prima y los insumos cumplan con los más altos estándares de calidad y que estén alineados con las tendencias de moda.

Tecnología requerida:

Corte: El corte será una de las actividades más artesanales, dado el tipo de tela con la que se trabajará y que no se contará con cortes masivos, de igual manera será necesario contar con herramientas especializadas.

Confección: La confección la realizará un tercero a quién se le llevara la tela ya cortada, muchas piezas requerirán de una confección muy manual y artesanal.

Tabla 2: Lista de materiales, maquinaria y herramientas

Listado de Materias primas e insumos	Listado de maquinaria y herramientas para corte	Listado de maquinaria y herramientas para confección
Encaje Blonda Elásticos Hilos: Nylon, algodón, lana. Guipur Tul Copas Barillas Ochos-Tensores Setas Cintas Sesgos Abrocahdura Tela: Algodón, microfibra, poliéster, lycra. Cierres Canutillos Elásticos decorativos Letines y bolillos Flecos y cordones Tiza Shaquiras	Plotter Impresora Cortadora manual Etiquetadora Mesa de corte Tijeras	Máquina Plana Máquina ZigZag Recubridoras Presilladoras Fileteadores Tijera

Normas ISO 9001

La norma ISO 9001 para la gestión de calidad, si bien es general para cualquier tipo de organización, establece unos lineamientos y conductas que se deben llevar a cabo para asegurar un buen manejo de los procesos productivos. En este caso, aplican los siguientes apartados:

1. Planificación de realización del producto: Es importante contar con los objetivos de calidad y los requisitos del producto, los procesos que deben intervenir, los recursos que necesita para su elaboración y las medidas de control, validación e inspección.
2. Determinación de los requisitos relacionados con el producto: Se deben recopilar los requisitos del cliente, las condiciones de entrega, los aspectos legales, entre otros.
3. Proceso de compras: Se debe hacer una evaluación exhausta de los proveedores, teniendo en cuenta criterios de selección, evaluación y reevaluación, teniendo en cuenta que estos insumos van a afectar directamente el producto final.
4. Planificación del diseño y desarrollo: Se debe determinar previamente las etapas del diseño y el desarrollo, la revisión, validación y verificación para cada una de estas etapas y las responsabilidades y autoridades asignadas.
5. Resultados del diseño y desarrollo: Se deben aclarar los requisitos de los elementos acordados del diseño y el desarrollo, asegurar el suministro de información para la compra, producción y prestación de servicio, aclarar los criterios de aceptación del producto y especificar el uso seguro y correcto del producto.
6. Comunicación con el cliente: Debe ser claro para el cliente la forma de acceder a la información del producto, atención de pedidos, modificaciones, la retroalimentación, quejas, dudas y reclamos.
7. Satisfacción del cliente: La medición de la percepción del cliente respecto al cumplimiento de los requisitos del producto es fundamental para tomar acciones correctivas. La determinación de los métodos de recolección y utilización es clave para una buena utilización de dicha información. (ISO, 2008)

3.2.3. Organizacional y legal

Estructura Organizacional

Cargos:

Gerente General: Es aquel encargado del funcionamiento de la empresa, responsable de:

- Velar por la salud financiera del negocio, evaluar los ingresos y gastos.
- Administrar los recursos de la empresa.
- Elaborar las actividades de mercadeo y publicidad.
- Hacer las negociaciones con aliados estratégicos.
- Mitigar al máximo los riesgos reputacionales y tomar acciones correctivas.
- Ejecutar las estrategias de crecimiento expansión.

Director de Operaciones: Es el encargado de las operaciones y la logística del foco del negocio

- Generar planes de demanda y oferta
- Verificar las rutas y tiempos
- Velar por el abastecimiento de materias primas
- Hacer las compras y las negociaciones con los proveedores
- Plantear escenarios de posibles reducciones de costos y tomar medidas accionables.

Analista de diseño y confecciones:

- Asistir a las reuniones con los clientes
- Conocer de las tendencias en la ropa interior y la forma de ejecutarlas

- Conocer de Personal Shopping para aplicarlo en las visitas
- Asegurarse del cumplimiento de los lineamientos de calidad establecidos en cada prenda.
- Comunicarle a las costureras todos los detalles de la prenda, como colores, formas, costuras.

Gestión del recurso humano

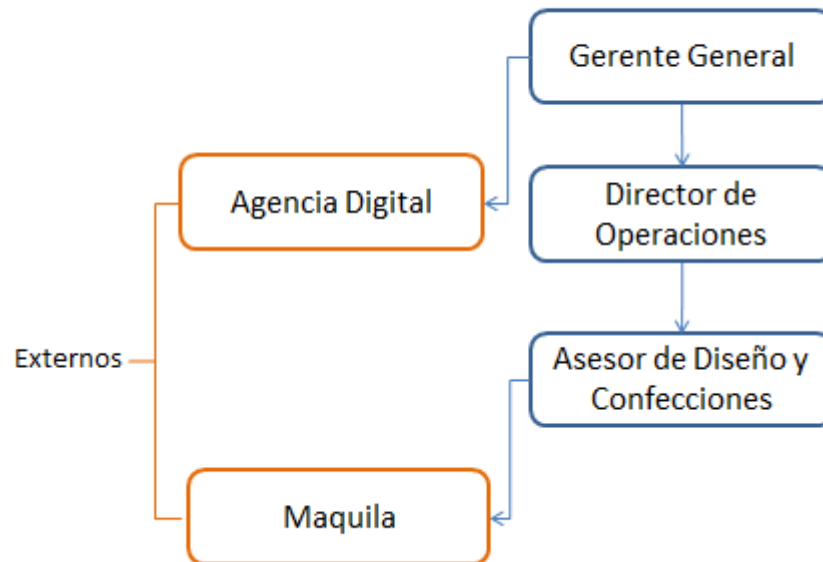
Se describirá el equipo necesario para llevar a cabo la operación de la empresa.

Perfiles:

- **Gerente general:** Joven profesional que se caracterice por su dinamismo y creatividad y que cuente con conocimientos de finanzas, servicio al cliente, mercadeo y proyectos. Es clave que tenga capacidad de liderazgo para gestionar las relaciones entre empleados y clientes y visión para asegurar la conservación de la empresa en el tiempo, de manera sostenible.
- **Director de Operaciones:** profesional en el área de la producción y la logística de operaciones, con conocimientos en materias primas, costos, eficiencia y calidad. Se debe caracterizar por sus capacidades de organización y control tanto para el manejo de materias primas como para la relación con los proveedores.
- **Analista de diseño y confección:** profesional o profesional en formación en el área de diseño de modas con conocimientos en patronaje, color, personal Shopping, entre otros. Debe ser una persona abierta, sociable y servicial, que pueda entablar las comunicaciones con los clientes y captar la idea del diseño. Este cargo es fundamental para el negocio ya que, al ser la persona que va a tener el contacto directo con los clientes, cuenta con muchísima responsabilidad.

- **Estructura organizacional:**

Ilustración 8: Organigrama



Constitución de la Empresa y Aspectos Legales

El modelo de negocio operará como una sociedad por acciones simplificada (S.A.S), la cual fue creada en la ley 1258 de 2008, como una sociedad de capitales de naturaleza comercial, que puede ser constituida por una o varias personas naturales o jurídicas, que solo serán responsables hasta el monto de sus aportes.

Esta se crea bajo un contrato unilateral que consta de un documento privado, inscrito en el Registro Mercantil de la cámara de Comercio del lugar correspondiente al domicilio. Este debe contener:

“1. Nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas.

2. *Razón social o denominación de la sociedad, seguida de las palabras “sociedad por acciones simplificada”; o de las letras S.A.S.;*
3. *Domicilio principal de la sociedad y el de las distintas sucursales que se establezcan en el mismo acto de constitución.*
4. *Término de duración, si este no fuere indefinido. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad se ha constituido por término indefinido.*
5. *Una enunciación clara y completa de las actividades principales, a menos que se exprese que la sociedad podrá realizar cualquier actividad comercial o civil, lícita. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad podrá realizar cualquier actividad lícita.*
6. *El capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones representativas del capital y la forma y términos en que estas deberán pagarse.*
7. *La forma de administración y el nombre, documento de identidad y facultades de sus administradores. En todo caso, deberá designarse cuando menos un representante legal.” (Congreso de la República, 2016)*

Pago de nómina

Según la regulación colombiana el pago de nómina debe incluir:

Tabla 3: Nómina

Salario Básico	El empleador paga lo estipulado para el cargo
Dotación	Si se llegara a contratar a alguien con un salario de hasta 2 SMMLV, el empleador pagaría una dotación tres veces al año de \$120,000
Auxilio de Transporte	Si se llegara a contratar a alguien con un salario de hasta 1 SMMLV, el empleador pagaría un auxilio de \$77,700
Prestaciones Sociales	Cesantías: El empleador paga el 8,33% del salario devengado, liquidando una vez al año
	Intereses a las Cesantías: El empleador paga 1% mensual sobre las cesantías acumuladas.
	Prima de Servicios: El empleador paga el 8,33% del salario devengado, liquidando dos veces al año
	Vacaciones: El empleador paga 4,16% mensual sobre el salario mensual devengado.
Seguridad Social	Salud: El empleador paga 8,5% y el trabajador el 4%
	Pensión: El empleador paga el 12% y el trabajador el 4%
Parafiscales	ARP: El empleador un porcentaje acordado según el riesgo.
	ICBF: El empleador paga un 3% del total devengado sin auxilio de transporte
	Sena: El empleador paga un 2% del total devengado sin auxilio de transporte
	Caja de Compensación familiar: El empleador paga un 4% del total devengado sin auxilio de transporte

(Consultorio Contable Universidad EAFIT, 2012)

Impuestos

Actualmente las empresas que se radican en Colombia tienen las siguientes cargas fiscales:

- Impuesto de Renta
- Impuesto al Valor Agregado (IVA)
- Impuesto de industria y comercio
- Retención en la Fuente

- Impuesto al Patrimonio
- Gravamen a los Movimientos Financieros

La tasa efectiva promedio de impuestos, entendida como el monto de impuestos pagado por una empresa como porcentaje (Gómez, 2014), que pagan las empresas en Colombia es de 69,7% según el estudio realizado para el 2016 por la firma de servicios legales Price Waterhouse (PwC) y el Banco Mundial (Colprensa, 2015).

3.2.4. Análisis financiero

Tamaño del mercado

Para encontrar el mercado potencial, se usaron los siguientes datos:

1. Mujeres en el Valle de Aburrá de los 20 a los 40 años.
2. Porcentaje de la población de Medellín en estratos 5 y 6.
3. Se asumió que la estratificación en el Valle de Aburrá se comporta igual que la de la ciudad de Medellín.
4. Se calculó el porcentaje de personas que estarían dispuestas a utilizar este servicio con base en la encuesta.
5. Se multiplicó el porcentaje de aceptación de servicio por la base de mercado objetivo.

Como resultado, se obtuvo que de las 76.598 mujeres de 20 a 40 años, de estratos 5 y 6 del Valle de Aburrá que no se ajustan a las tallas y diseños de ropa interior ofrecidos en el mercado, buscan exclusividad y calidad en los detalles y le dan la misma importancia a la ropa interior que a la exterior, el mercado potencial de personas que están dispuestas a utilizar el servicio es de 29.566.

Supuestos

- Las ventas tienen un crecimiento anual variable al ser una empresa nueva y participar en un segmento en crecimiento, el segundo año crece el 50%, el tercero del 30% y se mantiene constante a partir del cuarto, creciendo un 10%.
- El precio de venta es un promedio de las unidades de venta estimadas, con una variación año a año de la inflación esperada (6%).
- El costo de la materia prima unitaria corresponde a un promedio de los costos de los insumos y la materia prima que puede llegar a tener una prenda, teniendo en cuenta el promedio ponderado de la participación de cada uno de ellos.
- En la mano de obra directa se tienen en cuenta los gastos de nómina de la diseñadora y el costo asociado a la confección que se le paga a una maquila.
- Las unidades vendidas para el primer año se calculan a partir de teoría de la difusión de innovaciones, propuesta por Everett Rogers. Propone que aquellos que creen en el producto la primera vez se les llama “innovadores” y corresponden a un 2,5% de la población potencial. (Robledo Velásquez, 2013)
- Días de inventario: no hay días de inventario ya que estos se hacen bajo pedido.
- Días de proveedores = 15, ya que se calcula un plazo de 15 días para pagar a proveedores de telas. Las confeccionistas no darán plazo.
- Costos fijos: se tomaron en cuenta el valor del arrendamiento de la oficina y los servicios públicos.
- Gastos de administración y ventas: Corresponden a gastos de nómina para los cargos administrativos, publicidad y otros factores necesarios para la comercialización del producto, como medios de transporte y mantenimiento de redes sociales y páginas web. Así como recursos que permitan conocer de primera mano las tendencias de diseño.
- Dividendos: en los primeros dos años los socios no esperan tasa de retorno, pero se espera que esta tasa suba con el paso de los años.

- Caja: se tendrá en cuenta la primera producción, el mercadeo, costos fijos sin depreciación y salarios del primer mes.
- Cartera: Como la modalidad de pago es dividida en dos cuotas, para manejo financiero, se realizó un promedio de 5 días para el manejo de cuentas por cobrar.

Tabla 4: Datos Generales

	t=0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Días de Cartera		5	5	5	5	5
Días de Inventario (Equivalente a días de ventas)		0	0	0	0	0
Días de Proveedores		15	15	15	15	15
Precio de Venta Unitario	\$	95.000	\$ 100.700	\$ 106.742	\$ 113.147	\$ 119.935
Unidades Vendidas		739	1108	1440	1584	1742
MOD / Ud	\$	25.000	\$ 26.500	\$ 28.090	\$ 29.775	\$ 31.562
MP / Ud	\$	17.000	\$ 18.020	\$ 19.101	\$ 20.247	\$ 21.462
Costos Fijos (Sin Depreciación)	\$	1.700.000	\$ 1.756.100	\$ 1.814.051	\$ 1.873.915	\$ 1.935.754
Depreciación a 5 Años LR	5 \$	5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000
GAYV	\$	30.000.000	\$ 31.800.000	\$ 33.708.000	\$ 35.730.480	\$ 37.874.309
T		30%	30%	30%	30%	30%
Dividendos sobre UN		0%	0%	10%	15%	20%
Activos Fijos	\$ 25.000.000					
Caja	\$ 5.000.000					
D operativa	30%					
D operativa \$	\$ 9.000.000					
Nper de la Deuda	5 años					
Cada año se invierte en Activos Fijos el equivalente a la depreciación anual						
Kd		12%	12%	12%	12%	12%
Ke		20%	20%	20%	20%	20%

Tabla 5: Flujo de Proceso Productivo

Compras		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inventario Inicial	Unidades	0	0	0	0	0
	Costo Unitario		\$ 51.066	\$ 50.618	\$ 51.923	\$ 54.362
	Costo Total		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Compras	Unidades	739	1108	1440	1584	1742
	Costo Unitario	\$ 17.000	\$ 18.020	\$ 19.101	\$ 20.247	\$ 21.462
	Costo Total	\$ 12.563.000	\$ 19.966.160	\$ 27.505.728	\$ 32.071.679	\$ 37.386.993
Producción	Unidades	739	1108	1440	1584	1742
	C MOD/Ud	\$ 25.000	\$ 26.500	\$ 28.090	\$ 29.775	\$ 31.562
	C MP/Ud	\$ 17.000	\$ 18.020	\$ 19.101	\$ 20.247	\$ 21.462
	CIF / Ud	\$ 9.066	\$ 6.098	\$ 4.732	\$ 4.340	\$ 3.981
	Costo Unitario	\$ 51.066	\$ 50.618	\$ 51.923	\$ 54.362	\$ 57.006
	Costo Total	\$ 37.738.000	\$ 56.084.260	\$ 74.769.379	\$ 86.109.827	\$ 99.303.618
Disponible	Unidades	739	1108	1440	1584	1742
	Costo Unitario	\$ 51.066	\$ 50.618	\$ 51.923	\$ 54.362	\$ 57.006
	Costo Total	\$ 37.738.000	\$ 56.084.260	\$ 74.769.379	\$ 86.109.827	\$ 99.303.618
Mercancía Vendida	Unidades	739	1108	1440	1584	1742
	Costo Unitario	\$ 51.066	\$ 50.618	\$ 51.923	\$ 54.362	\$ 57.006
	Costo Total	\$ 37.738.000	\$ 56.084.260	\$ 74.769.379	\$ 86.109.827	\$ 99.303.618
Inventario Final	Unidades	0	0	0	0	0
	Costo Unitario	\$ 51.066	\$ 50.618	\$ 51.923	\$ 54.362	\$ 57.006
	Costo Total	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Tabla 6: Tabla de Amortización de la Deuda

per	Saldo Inicial	Cuota o Pago	Interés	Abono a K	Saldo Final
1	\$ 9.000.000	\$ 2.496.688	\$ 1.080.000	\$ 1.416.688	\$ 7.583.312
2	\$ 7.583.312	\$ 2.496.688	\$ 909.997	\$ 1.586.690	\$ 5.996.622
3	\$ 5.996.622	\$ 2.496.688	\$ 719.595	\$ 1.777.093	\$ 4.219.529
4	\$ 4.219.529	\$ 2.496.688	\$ 506.344	\$ 1.990.344	\$ 2.229.185
5	\$ 2.229.185	\$ 2.496.688	\$ 267.502	\$ 2.229.185	\$ -
Cuota o Pago	\$ 2.496.687,59				

Tabla 7: Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 70.205.000	\$ 111.575.600	\$ 153.708.480	\$ 179.224.088	\$ 208.927.312
Costo de Mercancía Vendida	\$ 37.738.000	\$ 56.084.260	\$ 74.769.379	\$ 86.109.827	\$ 99.303.618
Utilidad Bruta	\$ 32.467.000	\$ 55.491.340	\$ 78.939.101	\$ 93.114.260	\$ 109.623.694
Gastos Admon y Ventas	\$ 30.000.000	\$ 31.800.000	\$ 33.708.000	\$ 35.730.480	\$ 37.874.309
Utilidad Operacional	\$ 2.467.000	\$ 23.691.340	\$ 45.231.101	\$ 57.383.780	\$ 71.749.385
Intereses	\$ 1.080.000	\$ 909.997	\$ 719.595	\$ 506.344	\$ 267.502
UAImpuestos	\$ 1.387.000	\$ 22.781.343	\$ 44.511.506	\$ 56.877.437	\$ 71.481.883
Impuestos	\$ 416.100	\$ 6.834.403	\$ 13.353.452	\$ 17.063.231	\$ 21.444.565
Utilidad Neta	\$ 970.900	\$ 15.946.940	\$ 31.158.054	\$ 39.814.206	\$ 50.037.318
+Depreciaciones	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000
+Intereses	\$ 1.080.000	\$ 909.997	\$ 719.595	\$ 506.344	\$ 267.502
FCB	\$ 7.050.900	\$ 21.856.937	\$ 36.877.649	\$ 45.320.549	\$ 55.304.820
+/- Inversión en KWNO	\$ 451.611	\$ 266.127	\$ 271.030	\$ 164.135	\$ 191.073
<i>Cuentas por Cobrar</i>	\$ 975.069	\$ 1.549.661	\$ 2.134.840	\$ 2.489.223	\$ 2.901.768
<i>Inventario</i>	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<i>Cuentas por Pagar</i>	\$ 523.458	\$ 831.923	\$ 1.146.072	\$ 1.336.320	\$ 1.557.791
+/- Inversión en AF	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
FCL	\$ 6.599.289	\$ 21.590.811	\$ 36.606.619	\$ 45.156.414	\$ 55.113.747
-Servicio a la Deuda	\$ 2.496.688	\$ 2.496.688	\$ 2.496.688	\$ 2.496.688	\$ 2.496.688
Intereses	\$ 1.080.000	\$ 909.997	\$ 719.595	\$ 506.344	\$ 267.502
Abono a K	\$ 1.416.688	\$ 1.586.690	\$ 1.777.093	\$ 1.990.344	\$ 2.229.185
FCP	\$ 4.102.601	\$ 19.094.123	\$ 34.109.931	\$ 42.659.726	\$ 52.617.059
Dividendos	\$ 0	\$ 0	\$ 3.115.805	\$ 5.972.131	\$ 10.007.464
Disponible para Reinversión	\$ 4.102.601	\$ 19.094.123	\$ 30.994.126	\$ 36.687.595	\$ 42.609.596

Este flujo de caja NO se usa para valorar el proyecto porque incluye el beneficio tributario

Tabla 8: Balance General

Activos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Caja	\$ 9.518.701	\$ 35.031.127	\$ 75.660.107	\$ 118.913.807	\$ 169.940.069
Cuentas por Cobrar (Clientes)	\$ 975.069	\$ 1.549.661	\$ 2.134.840	\$ 2.489.223	\$ 2.901.768
Inventario	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<i>Activos Fijos Brutos</i>	\$ 25.000.000	\$ 25.000.000	\$ 25.000.000	\$ 25.000.000	\$ 25.000.000
<i>Depreciación Acumulada</i>	\$ 5.000.000	\$ 10.000.000	\$ 15.000.000	\$ 20.000.000	\$ 25.000.000
Activos Fijos Netos	\$ 20.000.000	\$ 15.000.000	\$ 10.000.000	\$ 5.000.000	\$ 0
Total de Activos	\$ 30.493.771	\$ 51.580.788	\$ 87.794.947	\$ 126.403.031	\$ 172.841.837
Pasivo					
Cuentas por Pagar (Proveedor)	\$ 523.458	\$ 831.923	\$ 1.146.072	\$ 1.336.320	\$ 1.557.791
Obligación Financiera	\$ 7.583.312	\$ 5.996.622	\$ 4.219.529	\$ 2.229.185	\$ -
Impuesto por Pagar	\$ 416.100	\$ 6.834.403	\$ 13.353.452	\$ 17.063.231	\$ 21.444.565
Total Pasivo	\$ 8.522.871	\$ 13.662.948	\$ 18.719.053	\$ 20.628.736	\$ 23.002.356
Patrimonio					
Capital Social	\$ 21.000.000	\$ 21.000.000	\$ 21.000.000	\$ 21.000.000	\$ 21.000.000
Reserva Legal		\$ 97.090	\$ 1.691.784	\$ 4.807.589	\$ 8.789.010
Utilidad del Ejercicio	\$ 970.900	\$ 15.946.940	\$ 31.158.054	\$ 39.814.206	\$ 50.037.318
Resultados Acumulados		\$ 873.810	\$ 15.226.056	\$ 40.152.499	\$ 70.013.153
Total Patrimonio	\$ 21.970.900	\$ 37.917.840	\$ 69.075.894	\$ 105.774.294	\$ 149.839.481
Total Pas y Pat	\$ 30.493.771	\$ 51.580.788	\$ 87.794.947	\$ 126.403.031	\$ 172.841.837
Prueba del Balance	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Tabla 9: Estado de Flujo de Efectivo

Estado de Flujo de Efectivo - EFE	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos					
Ventas del Período	\$ 69.229.931	\$ 110.025.939	\$ 151.573.640	\$ 176.734.864	\$ 206.025.544
Ventas de Per. Anteriores		\$ 975.069	\$ 1.549.661	\$ 2.134.840	\$ 2.489.223
Total Ingresos	\$ 69.229.931	\$ 111.001.008	\$ 153.123.301	\$ 178.869.704	\$ 208.514.767
Egresos					
Costo MP del Período	\$ 12.039.542	\$ 19.134.237	\$ 26.359.656	\$ 30.735.359	\$ 35.829.201
Costo MP de Períodos Anter.		\$ 523.458	\$ 831.923	\$ 1.146.072	\$ 1.336.320
Costo MOD	\$ 18.475.000	\$ 29.362.000	\$ 40.449.600	\$ 47.164.234	\$ 54.980.872
CIF	\$ 1.700.000	\$ 1.756.100	\$ 1.814.051	\$ 1.873.915	\$ 1.935.754
Intereses	\$ 1.080.000	\$ 909.997	\$ 719.595	\$ 506.344	\$ 267.502
Abono a K	\$ 1.416.688	\$ 1.586.690	\$ 1.777.093	\$ 1.990.344	\$ 2.229.185
G a y V	\$ 30.000.000	\$ 31.800.000	\$ 33.708.000	\$ 35.730.480	\$ 37.874.309
Impuestos		\$ 416.100	\$ 6.834.403	\$ 13.353.452	\$ 17.063.231
Dividendos		\$ 0	\$ 0	\$ 3.115.805	\$ 5.972.131
Total Egresos	\$ 64.711.229	\$ 85.488.583	\$ 112.494.321	\$ 135.616.004	\$ 157.488.505
Saldo de Caja del Período	\$ 4.518.701	\$ 25.512.426	\$ 40.628.980	\$ 43.253.700	\$ 51.026.262
Saldo de Caja Inicial	\$ 5.000.000	\$ 9.518.701	\$ 35.031.127	\$ 75.660.107	\$ 118.913.807
Saldo de Caja Final	\$ 9.518.701	\$ 35.031.127	\$ 75.660.107	\$ 118.913.807	\$ 169.940.069

Flujo de Caja para la Valoración del Proyecto					
UODI	\$ 1.726.900	\$ 16.583.938	\$ 31.661.770		
+Depreciaciones	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000		
FCB	\$ 6.726.900	\$ 21.583.938	\$ 36.661.770		
+/- Inversión en KWNO	\$ 451.611	\$ 266.127	\$ 271.030		
+/- Inversión en AF	\$ 0	\$ 0	\$ 0		
FCL	\$ 6.275.289	\$ 21.317.811	\$ 36.390.740	\$ 37.482.462	
Valor Actual del Valor de Perpetuidad en t=3 con gradiente exógeno			\$ 78.525.534	\$ 31.948.952	\$ 28.049.320
Factor de Ajuste del Valor de Perpetuidad			30%		

Tabla 10: Flujo de Caja Libre

Equivalente a un Valor de Perpetuidad hasta t=7 (Los datos en verde suman aproximadamente el valor actual del Valor de Perpetuidad en t=3)

Tabla 11: Rentabilidad del Activo Neto

Cálculo del gradiente (g) para el Valor de Perpetuidad			
gradiente exógeno (g)	inflación		3,00%
Otra forma de calcular el gradiente (g)			
gradiente endógeno (g)	-15,16%	-16,02%	-10,77%
Inversión Neta	(\$ 4.548.389)	(\$ 4.733.873)	(\$ 4.728.970)
Tasa de Reinversión	-263,38%	-28,54%	-14,94%
RAN	5,76%	56,11%	72,10%

Para la selección del gradiente se decide entre el método endógeno y el exógeno. Para el ejercicio se toma el gradiente exógeno (3%) para el cálculo del Valor de Perpetuidad en $t=3$.

Tabla 12: Costo de Capital

Cálculo del Costo de Capital para Hallar el VPN del Proyecto			
CK o WACC	16,52%	17,02%	18,42%
Factor	0,858221765	0,854528801	0,844480526

Tabla 13: Valor Presente Neto

Criterio del Valor Presente Neto - VPN				
	FCL de t=1 en t=0	FCL de t=2 en t=0	FCL de t=3 en t=0	
VA en t=0 de los FCL	\$ 5.385.590	\$ 15.633.954	\$ 22.537.553	
			\$ 48.632.519	Valor de Perpetuidad de t=3 en t=0
VA en t=0	\$ 92.189.616	Sumo todos los valores que están en t=0		
Inversión	\$ 30.000.000			
VNA o VPN	\$ 62.189.616	El proyecto es viable		

Criterio de Tasa Interna de Retorno - TIR				
	t=0	Año 1	Año 2	Año 3
FCL	-\$ 30.000.000	\$ 6.275.289	\$ 21.317.811	\$ 114.916.275
TIR	79,46%			
	\$ 30.000.000	\$ 3.496.815	\$ 6.619.429	\$ 19.883.756
VPN	\$ 0 Prueba de la TIR			

TIR Modificada

68,10%

Punto de equilibrio

Las ventas mínimas del primer año para sobrellevar las obligaciones de la operación son de \$ 67.718.868, correspondientes a 713 unidades calculadas con el precio de venta promedio de cada unidad. Las ventas proyectadas superan el punto de equilibrio por \$ 2.486.132.

El costo de mercancía vendida se calculó multiplicando las unidades vendidas por el costo unitario, el cual abarca la materia prima por unidad y la mano de obra directa por unidad. El costo unitario es un promedio de los costos por forma (brasier, top, body) tomando como base un diseño básico. Este valor es una aproximación ya que al ser un producto personalizado no se tendrá un costo estándar porque dependerá del tipo de material, la cantidad de guipur y otros materiales de decoración, y del tamaño y tipo de la prenda.

Tabla 14: Punto de Equilibrio

ESTADO DE RESULTADOS	
	Año 1
Ventas	\$ 67.718.868
Costo de Mercancía Vendida	\$ 36.638.868
Utilidad Bruta	\$ 31.080.000
Gastos Admon y Ventas	\$ 30.000.000
Utilidad Operacional	\$ 1.080.000
Intereses	\$ 1.080.000
UAImpuestos	\$ 0
Impuestos	\$ 0
Utilidad Neta	\$ 0

Conclusiones del Análisis Financiero

- La mano de obra directa implica un costo muy elevado, debido a que el personal debe ser calificado para garantizar el estatus y calidad de la prenda. Además, al tratarse de prendas personalizadas, no existe una automatización ni economía de escala.
- Por ser un producto Premium, el costo que el cliente está dispuesto a pagar es alto. Se venden menos unidades a mayor precio.
- Al principio los inversionistas no esperan un alto retorno, pero cuando la marca se posicione en el mercado a través de los años se espera que éste aumente.
- Al contar con un VPN de \$ 62.189.616 pesos se considera que el proyecto es viable.
- El proyecto Amatista soporta hasta una exigencia del 79,46% (TIR). Esto significa que comparándolo con el costo de capital (CK) se le puede exigir más al proyecto, lo que hace que éste sea viable.
- Al estresar el modelo, se encontró una TIR modificada de 68,10%, aun así el proyecto es viable, ya que es mayor que el costo de capital que se encuentra alrededor de 17%. Se debe tener en cuenta que, al ser un proyecto de emprendimiento, las variables que componen la TIR pueden variar con respecto a lo planeado, y por lo tanto, las cifras actuales sean optimistas.

4. CONCLUSIONES

- La propuesta de valor busca solucionar el problema al que se enfrentan las mujeres frente a la limitada variedad en los diseños y tallas de ropa interior. Es por esto que Amatista será la marca de ropa interior femenina que ofrecerá mejor calidad y servicio a las mujeres del Valle de Aburrá al brindarles diseños exclusivos, al gusto del cliente y con la talla perfecta.
- La estrategia de precios se basó en los estudios del ambiente competitivo. Por un brasier de uso diario, Amatista ofrecerá opciones que se ubiquen alrededor de los \$100.000 pesos, y por un brasier de lencería alrededor de los \$130.000. De igual forma, por un panty de uso diario, se ofrecerán opciones de aproximadamente \$50.000 y, por un panty de lencería, \$60.000. Si bien estos precios son superiores a los hallados en la encuesta, representan el valor agregado que tiene Amatista versus la oferta actual.
- Los factores clave para cumplir la promesa de calidad se encuentran dentro del proceso productivo ya que se debe garantizar que desde la materia prima hasta el corte y confección estén alineados con los mismos parámetros de calidad.
- La tercerización del proceso de corte y confección es la mejor forma para empezar el proyecto pues reduce la inversión inicial así como los costos fijos de la empresa. Para el proyecto solo se tendrán como costos fijos el valor del arrendamiento de la oficina y los servicios públicos que para el primer año será \$1.700.000.
- Para lograr el punto de equilibrio en el primer año es necesario cumplir con el 95% de las ventas proyectadas, es decir con un mínimo de 713 unidades.
- El proyecto Amatista es viable ya que cuenta con un VPN \$ 62.189.616 y aguanta hasta una exigencia del 79,46% (TIR).

5. BIBLIOGRAFÍA

- Alcaldía de Bogotá. (10 de 06 de 2000). LEY 590 DE 2000. Obtenido de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=33104>*
- Allen, D., & Gorgeon, A. (2008). Las cinco fuerzas como herramienta analítica. I E Business School, 1-22.*
- Ardila, I. (2015). Llega La Massclusividad A Colombia. Revista PYM.*
- Beatriz Moreno Vanegas Universidad Ean, A. (2012). Estudio De Factibilidad Para La Creacion De Una Empresa Comercializadora De Ropa Interior Femenina En Bogota*
- Becerra Platin, J. D. (14 de Julio de 2011). La magia de la ropa interior. Obtenido de Revista Fucsia: <http://www.fucsia.co/edicion-impresa/articulo/la-magia-ropa-interior/8546>*
- Besame. (s.f.). Recuperado el 29 de Agosto de 2015, de <http://www.besame.com/>*
- Camara de Comercio de Medellín. (s.f.). Recuperado el 3 de Junio de 2016, de <http://www.camaramedellin.com.co/site/Noticias/Estudio-define-que-es-moda-premium-trascendencia.aspx>*
- Caracol Radio. (s.f.). Recuperado el 2 de Septiembre de 2015, de http://caracol.com.co/radio/2013/10/18/nacional/1382097060_997459.html*
- Colombia, S. P. (s.f.). Google Sites. Recuperado el 2 de Septiembre de 2015, de <https://sites.google.com/site/situacionpoliticadecolombia23/home/situacion-politica-actual-en-colombia>*
- Colprensa. (27 de Noviembre de 2015). Tasa tributaria para empresas en Colombia es la tercera más alta de América Latina. El Colombiano.*

- Congreso de la República de Colombia. (2000). Ley 590 de 2000, Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa. Colombia, 2000(julio 10), 16. Retrieved from www.mincit.gov.co/descargar.php?idFile=2309
- Congreso de la República. (7 de Septiembre de 2016). Ley 1258 de 2008. Obtenido de Secretaría General del Senado: http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1258_2008.html
- Consultorio Contable Universidad EAFIT. (29 de Mayo de 2012). Universidad EAFIT. Recuperado el 15 de Noviembre de 2016, de <http://www.eafit.edu.co/escuelas/administracion/departamentos/departamento-contaduria-publica/planta-docente/Documents/Nota%20de%20clase%2072%20aspectos%20sobre%20salario,%20nomina%20y%20parafiscales.pdf>
- Contrato de servicios. (31 de 05 de 2012). Obtenido de Gerencie: <http://www.gerencie.com/contrato-de-servicios.html>
- Corporación Autónoma Regional de la Frontera Nororiental. (s.f.). Manual de permisos, autorizaciones y licencias ambientales. Recuperado el 06 de Septiembre de 2015, de <http://www.corponor.gov.co/INFORMACION%20SOLICITADA%20GEL/MANUAL%20DE%20AYUDA%20PERMISOS%20LICENCIAS%20Y%20AUTORIZACIONES%20AMBIENTALES.pdf>
- DANE. (2008). *Edades_Simples_1985-2020. Estimación Y Proyección de Población Nacional, Departamental Y Municipal Por Sexo, Grupos Quinquenales de Edad Y Edades Simples de 0 a 26 Años 1985-2020.* Retrieved from <https://www.dane.gov.co/index.php/poblacion-y-demografia/proyecciones-de-poblacion>

- DECRETO 1594 DE 1984 . (s.f.). Usos de aguas y residuos . Recuperado el 06 de Septiembre de 2015, de http://opt-ing.com/aguas/docs/DECRETO_1594-1984_usos_del_agua_y_residuos_liquidos.pdf
- El Espectador. (13 de Octubre de 2016). Obtenido de Periodico El Espectador: <http://www.elespectador.com/noticias/paz/santos-prorroga-cese-bilateral-al-fuego-farc-hasta-el-3-articulo-660330>
- El País. (25 de Enero de 2016). Lo que deja la caída del petróleo a los colombianos. El País.
- Empresarial, F. (2013). Legislacion_Laboral.
- Estatuto, E., La, T., Contextualización, D., & Kuhn, T. S. (n.d.). Unidad 2, 1–7. Retrieved from <http://www498.pair.com/jrivera/doctorado/login/index.php>
- Euromonitor. (2016). LATAM Women underwear Key Trends. Euromonitor.
- Fucsia. (s.f.). Recuperado el 005 de Septiembre de 2015, de http://www.fucsia.co/edicion-impresa/articulo/la-magia-ropa-interior/8546#.Ves9QxF_Oko
- Gestión Legal Colombia Abogados. (s.f.). Qué Impuestos Pagan las Empresas en Colombia. Obtenido de Gestión Legal Colombia Abogados: <http://www.gestionlegalcolombia.com/impuestos-empresas-colombia.html>
- Gómez, A. (s.f.). Proyecto de gimnasio en el Municipio de Tultitlán, Estado de México. Facultad de economía de la UNAM.
- Gómez, H., Steiner, R., Forero, D., Medellín, J., & Tamayo, L. (2014). La Reforma Tributaria y su impacto sobre la Tasa Efectiva de Tributación de las firmas en Colombia. Fedesarrollo Centro de Investigación Económica Y Social, 1–32.
- Granados Jiménez, J. (2010). Las migraciones internas y su relación con el desarrollo en colombia. Una Aproximación desde algunos estudios no

- clasificados como migración interna de los últimos 30 años. Pontificia Universidad Javeriana, 1–133. Retrieved from <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/eambientales/tesis27.pdf>
- Grupo Bancolombia. (s.f.). Obtenido de GMF- Gravamen a los Movimientos Financieros: <http://www.grupobancolombia.com/contenidoCentralizado/corporativo/formatospdf/textoGMF.pdf>
- Guardiola, P. (2012). *Necesidades, motivaciones y deseos*. Universidad de Murcia. Retrieved from <http://www.um.es/docencia/pguardio/documentos/motivacion.pdf>
- Hernandez, I. D. (s.f.). RCN Radio. Recuperado el 05 de Septiembre de 2015, de <http://www2.rcnradio.com.co/noticias/mujeres-de-manizales-y-pasto-las-que-mas-gastan-en-ropa-interior-en-el-pais-144755>
- Indemer Investigación de mercados. (s.f.). *Calcule su muestra gratuitamente*. Retrieved from <http://www.colombiamercadeo.com/documentos-de-aprendizaje.html>
- ISO. (2008). *ISO 9001*. Ginebra, Suiza: Secretaría Central de ISO
- Juliá, J. M. (2016). *Posicionarse o desaparecer*. ESIC.
- Karina, M. (2013). *Planes de negocios*.
- Khan, U., Dhar, R., & Wertenbroch, K. (2004). *Inside Consumption: Frontiers of Research on Consumer Motives, Goals, and Desires*. *Inside Consumption: Frontiers of Research on Consumer Motives, Goals, and Desires*, (August), 144–165.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*.
- L Brands. (2016). *Victoria's secret*. Obtenido de L Brands: <https://www.lb.com/our-brands/victorias-secret>

La Nación. (19 de Octubre de 2006). Telas inteligentes. La Nación.

La Perla. (s.f.). Recuperado el 29 de Agosto de 2015, de <http://www.laperla.com/pt/corporate/history/>

Las ventajas de la ropa interior de algodón. (04 de 08 de 2011). Obtenido de Imujer: <http://www.imujer.com/2011/08/04/las-ventajas-de-la-ropa-interior-de-algodon>

Leonisa. (s.f.). Recuperado el 29 de Agosto de 2015, de <http://www.leonisa.com/col/>

Lurduy, n. M. (08 de Marzo de 2016). Observatorio de Desarrollo Económico de Bogotá. Recuperado el 21 de Octubre de 2016, de <http://observatorio.desarrolloeconomico.gov.co/base/lectorpublic.php?id=823>

Malhotra, N. K. (2004). Investigación de mercados, un enfoque aplicado. Mexico: Pearson Educación.

Marketing de Contenidos. (s.f.). Retrieved from <http://consultialmarketingonline.com/marketing-de-contenidos/>

Marketing Operativo. (s.f.). Retrieved from Consultial Marketing Online: <http://consultialmarketingonline.com/marketing-operativo/>

Ministerio de ambiente y desarrollo sostenible (s.f.). Normativa y resoluciones. Recuperado el 06 de Septiembre de 2015, de https://minambiente.gov.co/images/normativa?app/resoluciones/d1-res_631_marz_2015.pdf

Ministerio TIC. (s.f.). Recuperado el 10 de Septiembre de 2015, de <http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-article-2713.html>

- MINTIC. (nd de nd de nd). Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia. Obtenido de <http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-article-2713.html>
- Molano, A. (s.f.). Colombia Digital. Recuperado el 10 de Septiembre de 2015, de <http://www.colombiadigital.net/actualidad/noticias/item/8450-como-esta-el-e-commerce-en-colombia.html>
- Molano, I. V. (s.f.). Portafolio. Recuperado el 05 de Septiembre de 2015, de <http://www.portafolio.co/finanzas-personales/colombianos-gastaron-235-billones-ropa-interior>
- Multielast. (5 de Septiembre de 2014). Finelast Industria Textil. Obtenido de Procesos y agregación de valor: <http://multielast.blogspot.com.co/2014/09/la-industria-textil-en-mexico-hacia-su.html>
- Navarrete, T. (s.f.). Verdades sobre la ropa interior femenina. Retrieved from Revista Fucsia: <http://blogs.fucsia.co/minimal/verdades-sobre-la-ropa-interior-femenina/613>
- Nómina. (12 de 10 de 2014). Obtenido de <http://www.gerencie.com/nomina.html>
- Pérez Narváez, E. A. (2013). Por qué el mercado de lujo en colombia es atractivo para marcas internacionales. Revista PYM.
- Pérez Narváez, E. A. (2016). Análisis: Cómo se mueve el mercado de lujo en Colombia. Revista PYM.
- Portafolio. (10 de Agosto de 2016). Dólar cayó 19 pesos y se cotizó en un precio promedio de \$2.955. Obtenido de Revista Portafolio: <http://www.portafolio.co/economia/precio-del-dolar-hoy-en-colombia-10-de-agosto-de-2016-499475>

- Portafolio. (11 de Febrero de 2016). Las propuestas más polémicas de la Comisión Tributaria. Portafolio.*
- Portafolio. (15 de Marzo de 2012). Redes sociales y mercadeo, una mezcla exitosa para empresas. Portafolio.*
- Portafolio. (17 de Abril de 2015). Recuperado el 2 de Septiembre de 2015, de <http://www.portafolio.co/economia/pib-colombia-2015-1>*
- Portafolio. (17 de Octubre de 2015). La economía en el 2016: lo único claro es la incertidumbre. Portafolio.*
- Portafolio. (2 de Marzo de 2014). Se dispara uso de redes sociales para hacer negocios. Portafolio.*
- Portafolio. (23 de Abril de 2015). Recuperado el 2 de Septiembre de 2015, de <http://www.portafolio.co/negocios/consumo-menor-colombia-2015>*
- Portafolio. (5 de Octubre de 2016). En septiembre la inflación cedió 0,05 por ciento. Obtenido de Revista Portafolio: <http://www.portafolio.co/economia/la-inflacion-a-septiembre-500820>*
- Procolombia. (s.f.). Colombia Trade. Recuperado el 05 de Septiembre de 2015, de http://www.colombiatrader.com.co/sites/default/files/estudio_prendas_-_efta_parte_1.pdf*
- Procolombia. (s.f.). Recuperado el 09 de Septiembre de 2015, de <http://www.colombiatrader.com.co/oportunidades/sectores/prendas-de-vestir/confecciones>*
- Psicología y Mente. (s.f.). Recuperado el 19 de Agosto de 2015, de <http://psicologiaymente.net/psicologia/piramide-de-maslow#!>*
- Publirecta. (2014, Enero 5). Diccionario de Marketing – M. Retrieved from Publirecta: <http://www.publirecta.com/diccionario-de-marketing-m/>*

RCN Radio. (2016). *La paz no será un obstáculo para la aprobación de la Reforma Tributaria: MinHacienda. RCN.*

Redacción de El País. (s.f.). *El País. Recuperado el 10 de Septiembre de 2015, de <http://www.elpais.com.co/elpais/entretenimiento/noticias/asi-mueven-hoy-principales-redes-sociales-colombia>*

Revista Dinero. (2016). *Sigue la tendencia creciente de la inflación, ¿sobrepasará el 8%? Dinero.*

Robledo Velásquez, J. (2013). *Introducción a la Gestión de la Tecnología y la Innovación.*

Ruíz, A. L. (2013 de Diciembre de 2013). *Entrepreneur. Recuperado el 21 de Octubre de 2016, de <https://www.entrepreneur.com/article/266549>*

Semana. (26 de Junio de 2015). *Recuperado el 2 de Septiembre de 2015, de <http://www.semana.com/nacion/articulo/gobierno-reclamo-coherencia-las-farc/432664-3>.*

Semana. (8 de Enero de 2016). *El 'paquetazo' tributario que les esperaba a los colombianos. Revista Semana.*

SMART. (s.f.). *Retrieved from Learn Marketing : <http://www.learnmarketing.net/smart.htm>*

Tárrega, C. (3 de Junio de 2013). *Hola. Recuperado el 15 de Septiembre de 2016, de <http://blog.hola.com/elblogdecristinatarrega/2013/06/la-importancia-de-la-lenceria.html>*

Touche. (s.f.). *Recuperado el 29 de Agosto de 2015, de <http://touche.com.co/compania/>*

Tendencias. (17 de Octubre de 2014). *Recuperado el 29 de Agosto de 2015, de <http://www.tendencias.com/marcas/la-perla-recupera-su-adn-y-su-sello-made-in-italy-gracias-al-fundador-de-elite-en-italia>*

Visa. (s.f.). Recuperado el 10 de Septiembre de 2015, de <http://www.redempresariosvisa.com/Ecommerce/Article/que-es-e-commerce-o-comercio-electronico>

Anexo 1: Encuesta

Nombre y apellido_____

Estrato_____

Ciudad _____

1. ¿Qué edad tiene?

-De 15 a 19

-De 20 a 29

-De 30 a 39

-Más de 40

2. De 1 a 5, ¿qué tan placentero le parece comprar ropa interior? Considere 1 como nada placentero y 5 como muy placentero.

3. ¿Dónde compra su ropa interior?

- Páginas web o redes sociales
- Hipermercados
- Catálogos
- Tiendas especializados en ropa interior
- Otros. ¿Cuál?_____

4. De 1 a 5, ¿qué tanto le gustan los diseños de la oferta actual de ropa interior? Considere 1 como poco y 5 como mucho.

5. De 1 a 5 ¿Que tan fácil se acomoda a la oferta de ropa interior en cuanto al tallaje? Considere 1 como nada fácil y 5 como muy fácil.

6. ¿Con qué frecuencia compra ropa interior?

- ☐ Una o dos veces al mes
- ☐ Una o dos veces al trimestre
- ☐ Una o dos veces al semestre
- ☐ Una o dos veces al año

Otra. ¿Cuál? _____

7. ¿Qué característica o características busca que su ropa interior inspire?

- ☐ Sensualidad
- ☐ Ternura
- ☐ Sobriedad
- ☐ Espontaneidad y diversión
- ☐ Otra. ¿Cuál? _____

8. ¿Qué busca cuando compra ropa interior? Ordene de mayor a menor los criterios según la importancia que le da a cada uno. (1 menor importancia y 5 mayor importancia sin repetir valores)

- _____ Comodidad
- _____ Que inspire algo (pregunta anterior)
- _____ Funcionalidad
- _____ Calidad
- _____ Economía

9. ¿Mandaría a confeccionar ropa interior a su gusto y medida? ¿Por qué?

10. ¿Le gustaría que le prestaran este servicio en su casa? ¿Por qué?

11. ¿Cuánto estaría dispuesta a pagar por un brassier personalizado para el uso diario?

- ☐ Menos de \$40,000
- ☐ \$40,001 a \$50,000
- ☐ \$50,001 a \$60,000
- ☐ \$60,001 a \$80,000
- ☐ Más de \$80,000

12. ¿Cuánto estaría dispuesta a pagar por un panty personalizado para el uso diario?

- a. Menos de \$10,000
- b. \$10,001 a \$20,000
- c. \$20,001 a \$30,000
- d. \$30,001 a \$40,000

13. ¿Cuánto estaría dispuesta a pagar por un brassier personalizado de tipo lencería?

- Menos de \$50,000
- \$50,001 a \$60,000
- \$60,001 a \$70,000
- \$70,001 a \$90,000
- Más de \$90,000

14. ¿Cuánto estaría dispuesta a pagar por un panty personalizado de tipo lencería?

- a. Menos de \$20,000
- b. \$20,001 a \$30,000
- c. \$30,001 a \$40,000
- d. \$40,001 a \$50,000
- e. Más de \$50,000

Anexo 2: Resultados de las Entrevistas a Profundidad

Se entrevistaron mujeres entre los 21 y los 33 años pertenecientes a estratos 5 y 6.

NÚMERO	EDAD	ESTRATO
AA	33	6
CC	35	6
CP	22	6
LO	32	6
LP	22	5
MC	22	5
SG	33	5
SA	25	6

Con su aprobación las entrevistadas fueron grabadas y se obtuvieron las siguientes conclusiones:

1. Describe cómo es tu ropa interior. ¿Cuál es tu conjunto de ropa interior preferido?

AA: Blanco y negro es lo que más me gusta, negro más que todo, en todas sus variedades, algodón, encaje, tipo sport. Me gusta mucho usar tops, que en el mercado no hay casi, si uno quiere comprar le toca punto blanco.

CC: calzones de algodón con encaje, me gusta VS es indispensable que no tengan etiquetas que aprieten o molesten, no me gustan las costuras que marquen o tallen. Brasieres me gustan las copas enteras, que sean anchos y amplios en el contorno, porque en marcas como Leonisa tengo que comprar expansores porque Colombia no tiene variedad entre copa y contorno. Me gustan los claros como blanco y marfil, y aunque me atraen los oscuros y los estampados no los uso. No me gusta que se vean los estampados.

CP: me gusta mucho la ropa interior de encaje sobre todo para los fines de semana encaje y más delicado, en semana me gusta más cómoda porque hago deporte.

LP: Cacheteros, por ser cómodos y por formar el cuerpo

MC: Cacheteros y tops que son como los deportivos. Esos pueden ser punto blanco o Gef o Lil Pink pero también tengo de los otros que son de VS o St. Even porque siento que horma súper bien y me gusta muchísimo. Esos son los brasieres de copa y encaje y se ven con las blusas. Calzones de todos, normalmente compro de Chevignon, Naf Naf, para ponerse todos los días de la vida me gusta, pues no es un precio exagerado como los de Touche que son

como para días u ocasiones especiales ni como los de colores de Gef que no me gustan.

SG: busco más que todo el color negro, blanco y beige. Me gusta de la ropa interior es que las pueda usar con distintos tipos de ropa. Me fijo mucho en el color, sobre todo negro.

SA: no me gusta la ropa interior que talla entonces no tiene resorte, me gusta el encaje y que sea de algodón. De colores claritos y me gusta el negro, no tengo ni de colores raros o estampados sencillos como bolitas y rayitas.

2. ¿Cuáles prendas piensas no pueden faltar en tu closet?

AA: Los calzones negros

CC: panty que no es ni brasilera ni cachetero

CP: básicas, brasieleras que no marcan el blue jean que no marcan ni gordos ni en el bluejean

LO: Tops básicos blancos, negros y cacheteros y panties de colores como blanco y negro, de lycra y de algodón.

MC y LP: Brasier negro, blanco y beige y algo con encaje.

SG: más por el color, pero algo que no puede faltar es un top de encaje.

SA: brasier negro fundamental y uno crema súper importante, también para hacer deporte. Es muy necesario que se le cambien las tiras, strapless no. La verdad no me gustan los brasieres sin copa que no tienen forma y no horman.

3. Describe cómo sería tu closet de ropa interior ideal. Describe los diseños y materiales que te gustan en la ropa interior.

AA: Sería todo negro, y uno blanco por ahí. Calzones si me gustan de toda clase, pero brasieres me gustan básicos, no con rellenos ni nada de esas cosas.

CC: Yo soy básica, necesito calzones claros para la ropa clara.

CP: Solo me gustan tangas gruesas (brasileras) por comodidad, y no marcan gordos y no se ven con el blue jean. Soy más de colores negros, oscuros y que tengan encajes y que tengan su detalle. Busco mucho encaje. Los brasieres me gustan que combinen con la tanga. Soy más básica, sin estampados y monocromáticos, tengo verde y rosados pero prefiero los negros y básicos.

LP: que tenga todo encajes o detalles y algo de cada color, porque por ejemplo en los fines de semana es chévere combinar y que se vea el contraste de colores. Como que uno todo el día en el trabajo con los mismos colores que no se pueden ver llega el fin de semana y uno quiere cambiar.

MC: Negro, blanco y rojo. Los otros colores también pero lo ideal serían esos. Muchos estilos para jugar con la ropa exterior.

SG: encaje y algodón

SA: muy variado, varios colores y diseños. Me gusta mucho el encaje y de esos tops que uno se pone con la ropa que se vean.

**4. De 1 a 5 ¿Qué tan placentero le parece comprar ropa interior?
Considere 1 como nada placentero y 5 como muy placentero.**

AA: 3, ni placentero ni maluco, le falta a los almacenes de ropa interior. Podría ser en la casa. Le falta mucho al servicio, no has visto que por ejemplo en vs a uno lo miden y lo miden y después le pasan a uno el mejor brasier porque le identificaron la talla, el gusto y el estilo y uno lo tiene que comprar.

CC: me parece rico, pero como la marca con la que me case es por encargo no tengo oportunidad de elegirla. Si me gustan los detallitos y con estampados en calzones

CP: 5, más porque me gusta porque voy para comprar en ocasiones especiales y a renovar. Ocasiones con mi pareja...disfruto porque no solo pienso en mí sino en mi pareja

MC y LP: Me parece fácil cuando uno ya se acomoda a una marca. Me parece súper chévere en victoria que siempre que uno va lo miden y le dicen tu talla es esta, tu forma ideal es esta. No me molesta que me midan siempre y cuando no sea delante de todo el mundo, o sean puras mujeres. Tiene que ser de forma profesional para que se sienta uno en confianza.

SG: no me parece placentero, le pondría 3

SA: prefiero comprar ropa o zapatos, por ahí 3

5. De 1 a 5 ¿Que tan fácil te acomodas a la oferta de ropa interior en cuanto al diseño? Considere 1 como nada fácil y 5 como muy fácil.

AA: 5

CC: no me acomodo muy bien porque los lindos no son de algodón, o los de algodón no son lindos y son muy gruesos. No me gustan los materiales sintéticos

CP: me acomodo fácil, no hay casi oferta en Medellín en cuanto al diseño. Me acomodo porque ya tengo dos tiendas referentes pero le falta mucho.

LO: 4

MC y LP: 5, Sí pero tengo más dificultad en diseños.

SG: es fácil, más que diseño me fijo en el color.

SA: en cuanto en diseño no me acomodo fácil, por ahí 2. No me gustan muchos por los resortes que tallan. Solo me acomodo en 2 lugares Aerie y Tennis.

6. De 1 a 5 ¿Que tan fácil te acomodas a la oferta de ropa interior en cuanto al tallaje? Considere 1 como nada fácil y 5 como muy fácil.

AA: 4

CC: acá las tallas son muy pequeñas y en VS si puedo con m con los panty, acomodarme con brasier es difícil porque no coincide la copa con el contorno

CP: fácil, pero busco tallas grandes que no me marquen

MC: 5

LP: 5

LO: 5

SG: es fácil

SA: casi nunca tengo problemas

7. ¿Qué características le asignaría a una persona que le de valor/ importancia a la ropa interior?

CC: limpia, aseada, romántica, que le gusta sentirse linda

CP: persona femenina, delicada, vanidosa si a uno le importa eso que es tan íntimo tan de uno que nadie lo ve es vanidoso

SG: persona que le importa la imagen personal y que es alguien vanidosa, que le gusta sentirse cómoda

SA: delicada, detallista que le dé importancia a los detalles y a la higiene y femenina.

8. De 1 a 5 ¿Qué tanta importancia le da a la ropa interior en su vida? Considere 1 como nada importante y 5 como muy importante.

AA: 3,5

CC: 4, tampoco es que este pendiente de comprar la última moda, la cambio cuando la tenga que cambiar. Me enamora más la comodidad.

CP: 4 o 5 porque a mí me gusta sentirme bien con mi ropa interior, que se bonita y que combine con la exterior.

LP: Mucha, primero porque es muy importante que uno se sienta bien, más que para mostrar, para uno sentirse cómodo.

LO: 3

MC: Es como cualquier otra prenda, es súper importante.

SG:3

SA: 3, más para 5

9. ¿En que influye la ropa interior en su día a día?

AA: Sí trasciende. Pues como que si la ropa interior es bonita la pinta empieza a funcionar así no se vea, y si a uno le queda bien la ropa interior, la ropa exterior también se ve bien. Nada más feo que un pantalón que se vea la ropa interior o un brasier que se vea como una coca.

CC: comodidad, me aterra la gente que se le tragan los cucos o se le marca el resorte o el calzón negro en el pantalón blanco.

SG: en ese momento de escoger la ropa exterior, básicamente escojo la interior según lo exterior

SA: en todo, en la comodidad. Que se le vea a uno bien la ropa que no se vaya a ver una tira fea ni los calzones.

10. ¿Qué le gustaría que refleje la ropa interior en usted?

CC: sensualidad

LP: Sensualidad y ternura.

MC: Depende del día. Así como la ropa normal, si uno va a salir, si va a trabajar, a dar clase...

SG: buena imagen, elegancia, atractiva, que me cuida

SA: que uno es delicado, que uno le pone atención a los detalles

11. ¿Tu ropa interior interactúa frecuentemente con la ropa exterior?

AA: sii! Yo trato de que me salga la camiseta con los calzones, es muy charro.

CC: me gusta cuando la gente lo hace, me parece hermoso pero no soy capaz de salir así y menos para trabajar.

CP: que combine mucho, que se vea normalmente no muestro nada.

SG: si totalmente.

SA: depende de lo que uno tenga puesto para el trabajo y así no interactúa pero en fin de semana con camisas anchas si, que se vea por un ladito, como el detalle.

12. Si tienes un evento especial, ¿cómo te vistes y por qué? ¿Has tenido inconvenientes con la ropa interior a la hora de usar prendas en eventos especiales por su diseño (especificaciones)?

AA: Pues a ver, para mí es fácil porque puedo salir sin brasier tranquilamente pero si siento que es complicado, hay cosas muy raras como esos pegoticos que no funcionan del todo.

CC: de acuerdo al diseño del vestido, no hago diferencia entre un evento y el diario para la ropa interior, tengo pegotes y los he tenido que usar pero lo odio y no funciona es solo para tapar el pezón, me hace ver más caído el busto.

CP: busco que la interior combine con la exterior, y ropa interior que no marque. Dependiendo del vestido. Encuentro fácil, porque para los vestidos busco ropa interior básica y es esa la más fácil de encontrar precisamente por la falta de diseño

LP: Los strapless conmigo no van porque yo tengo mucho busto. Y que no se vea el panty, que no tenga costuras.

LO: No, es lo mismo, como la ropa cualquiera.

MC: Sí es difícilísimo porque es imposible que no se te vea, que no se te vea la tira, que es strapless, que el broche. Es mejor no ponerse que ponerse y se vea feo.

SG: me visto de acuerdo al evento, me gusta cambiar la ropa del día a día. Si he encontrado dificultad porque uno no encuentro diseños que vayan acorde con la exterior porque las tiritas se ven o se marca la ropa.

SA: depende del evento, en un evento formal no buscaría que la interior interactue con la exterior. Buscaría algo más serio. Es difícil encontrar, porque si lo que estoy buscando es algo formal no me gusta que se vea y toca recurrir a los brasieres

que no tienen parte de atrás buscando que no se vean. No son lo más cómodo pero es lo que hay.

13. ¿Con qué frecuencia compra ropa interior?

AA: Cada vez que me encuentro con algo que me gusta.

CC: una o dos veces al semestre. Y compro por volumen cuanto compro (panty) y en brasier voy reemplazando según la necesidad de mi closet

CP: una o dos veces al trimestre

LP: Yo honestamente tengo todavía ropa interior nueva. Cuando voy a estados unidos me surto y cuando voy botando la vieja.

LO: una o dos veces al trimestre

MC: Yo también tengo como reservas, pero si veo algo que me gusta puedo comprar el mismo brasier en diferentes colores porque me gusta como horma. Pero por ahí cada dos meses.

SG: una o dos semestral

SA: una o dos veces al trimestre

14. ¿Dónde te gusta comprar ropa interior? (indagar si el servicio en la casa le da valor, le llama la atención)

AA: Brasieres CK, punto blanco, calzones de todas las marcas, sobretodo Chevignon. Los más lindos son los de Touche pero son muy caros, los de Calvin Klein son muy lindos porque son básicos pero siempre tienen detallitos bonitos. Pero Touche ha desmejorado, como que se quedó estancado, ya demasiado clásico, las vitrinas son feas, no provocan.

CC: VS y algunas líneas de Leonisa con busto completo (horma) pero sin realce.

CP: Elipse para prendas con encaje y en Tania para los básicos y diario para hacer ejercicio. Y cuando salgo VS

LO: Purpuratta, Laura, Gef como las cosas deportivas.

SG: Tania y punto blanco

SA: Aerie, Tennis

15. Pensando en tus tiendas y/o marcas de ropa interior preferidas, describe cada una de ellas y piensa ¿qué es lo que más te gusta o por qué la prefieres sobre las otras?

CC: VS: sensual y tierna, Leonisa: comodidad, limpieza, básica

CP: Elipse: delicada... no sexy, es más elegante. Besame: ropa más sexy, más atrevido algo como vs. VS: ropa interior atrevida uno de una piensa en las modelos, ropa más sexy. Tania: ropa más básico, más de señora, conservadora, para deporte

LO: Purpuratta es más tierno y sexy. Cuando busco algo especial. GEF es más como del día a día. Laura también, más normal.

SG: Tania: tiene muchos diseños y la variabilidad. Punto blanco: los detalles y la calidad de la tela

SA: Aerie: clásica, femenina Tennis: alternativo que le guste que se vea la ropa interior y que sea diferente.

16. ¿Qué buscas cuando compras ropa interior?

CC: calidad, comodidad, estética...que sea lindo

CP: me gusta que sea delicada y te digo que las personas que estamos con una pareja estable le damos más importancia a la ropa interior, porque uno solo le gusta verse lindo y ya pro con la pareja le das más importancia porque alguien más la va a ver, que inspire delicadeza y hay ocasiones en las que uno compra prendas más sexy pero no para el día a día que uno busca delicadeza. Busco comodidad (Tania) y que inspire en elipse, claro que es demasiado caro pero no hay más opciones y es muy bonita y de buena calidad

LO: Me gusta el encaje, no me gusta que sean chiquitos.

SG: funcionalidad y calidad de la ropa

SA: que sea cómoda definitivamente, que sea precio razonable, que uno la vea y sepa que no se va a dañar ahí mismo y que sea estética.

17. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un brasier?

AA: Por un top \$40,000, por un brasier \$120,000

CC: \$75,000

CP: depende....de \$60,000 a \$80,000 o más de \$80,000. Porque he pagado de los dos, en VS uno está dispuesto a pagar más de 100 dólares

LO: \$80,000

MC: Como \$50,000 normal pero en casos especiales \$70,000 o \$80,000.

SG: \$60,000 a \$80,000

SA: he pagado todos los precios, si es algo que se que me va a durar mucho como los de VS que no se dañen rápido más de 80. Pero normalmente los que compro entre \$50,000 y \$80,000

18. ¿Cuánto paga normalmente por un panty?

a. Menos de \$10,000

b. \$10,001 a \$20,000

- c. \$20,001 a \$30,000
- d. \$30,001 a \$40,000
- e. Más de \$40,000

AA: \$30,000 máximo.

CC: \$25,000

CP: todo depende de la marca pero estoy dispuesta a pagar \$40,000. En elipse uno paga más de \$40,000. En Tania me parecen precios más favorables, las básicas son como 5 por \$40,000 algo así y son buenas y lindas.

LO: \$35,000 o \$40,000

SG: \$30,000 a \$40,000

SA: de \$20,000 a \$30,000 ahí súper estándar. Para que compre uno de \$30,000 es porque de verdad le vi algo muy especial que solo voy a encontrar en ese.

Observaciones respecto a un servicio en casa:

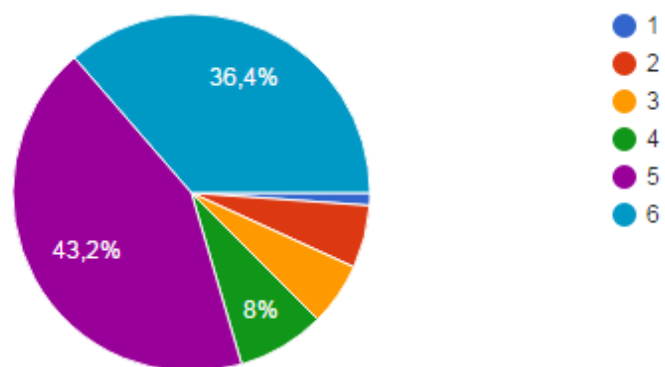
AA: Sí lo usaría, le daría valor. Lo podría usar para el día a día o para eventos especiales.

CC: Si, diseñar. lo personalizado me encanta.

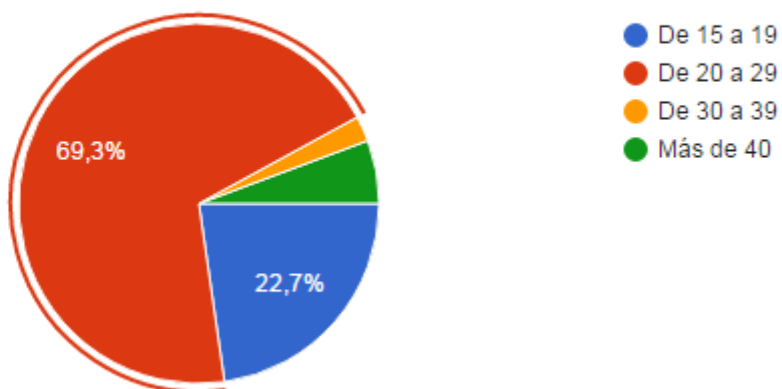
MC: Muy tedioso mandar a hacer prendas. Solo lo haría en eventos especiales.

Anexo 3: Gráficas Encuesta

Estrato (88 respuestas)

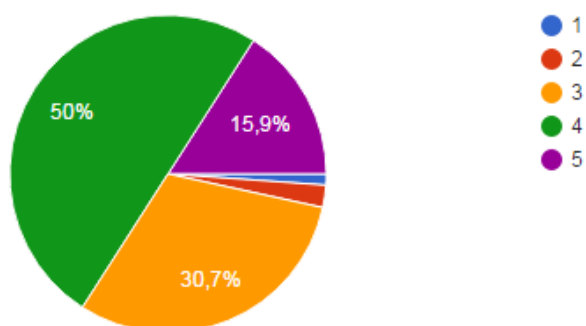


Edad (88 respuestas)

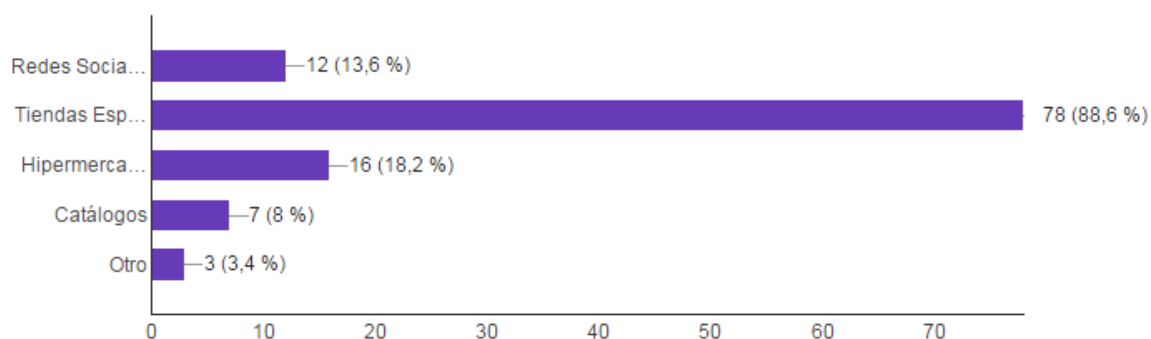


De 1 a 5, ¿Qué tan placentero le parece comprar ropa interior? Considere 1 como nada placentero y 5 como muy placentero

(88 respuestas)

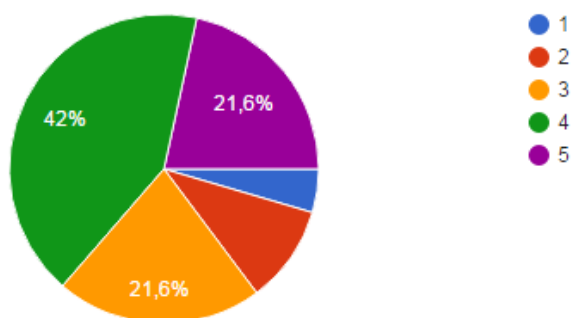


¿Dónde compra su ropa interior? (88 respuestas)



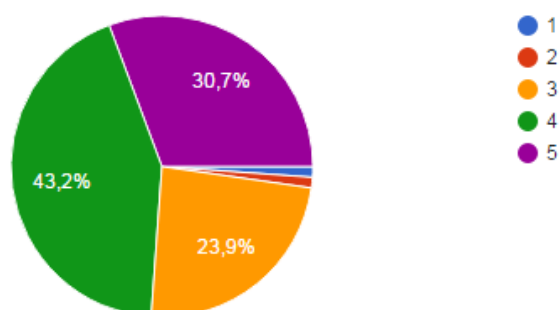
De 1 a 5 ¿Que tan fácil se acomoda a la oferta de ropa interior en cuanto al tallaje? Considere 1 como nada fácil y 5 como muy fácil.

(88 respuestas)

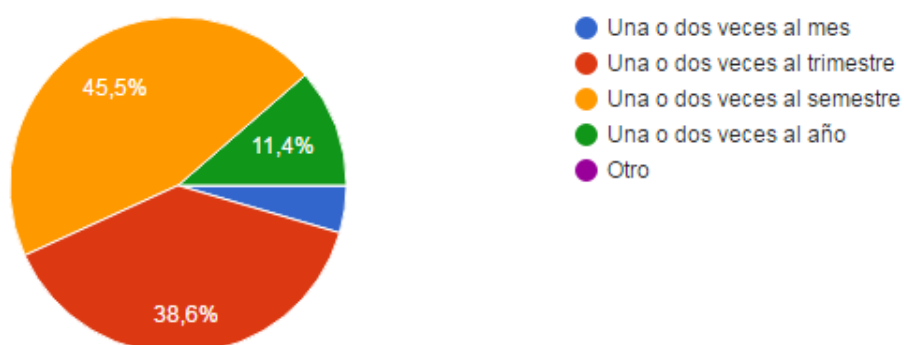


De 1 a 5, ¿qué tanto le gustan los diseños de la oferta actual de ropa interior?
 Considere 1 como poco y 5 como mucho.

(88 respuestas)

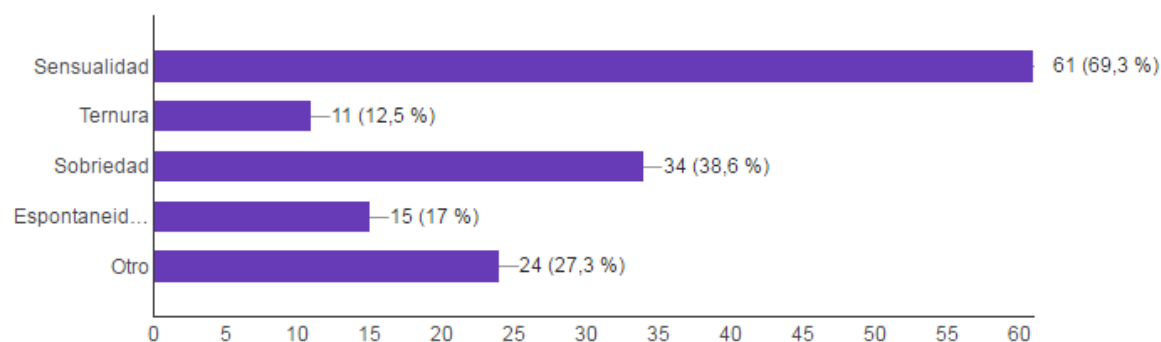


¿Con qué frecuencia compra ropa interior? (88 respuestas)

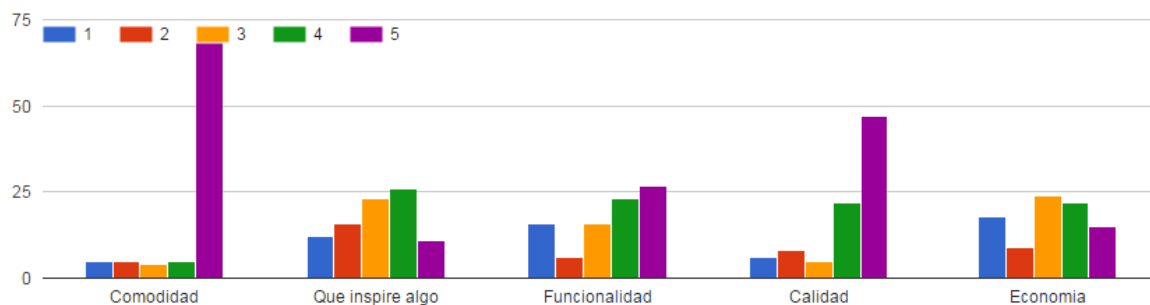


¿Qué característica o características busca que su ropa interior inspire?

(88 respuestas)

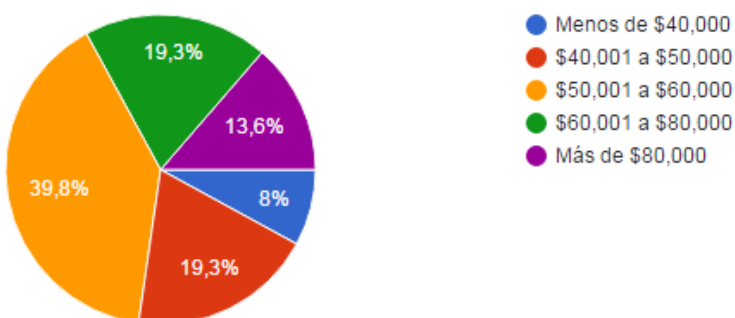


¿Qué busca cuando compra ropa interior? Califique estos criterios según la importancia que les da. (1 menor importancia y 5 mayor importancia, sin repetir valores)



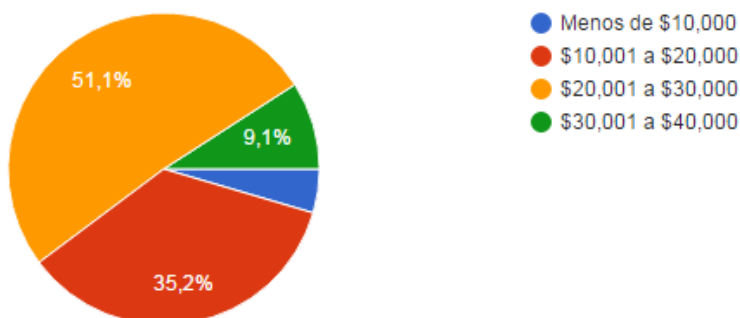
¿Cuánto estaría dispuesta a pagar por un brasier personalizado para el Uso Diario?

(88 respuestas)



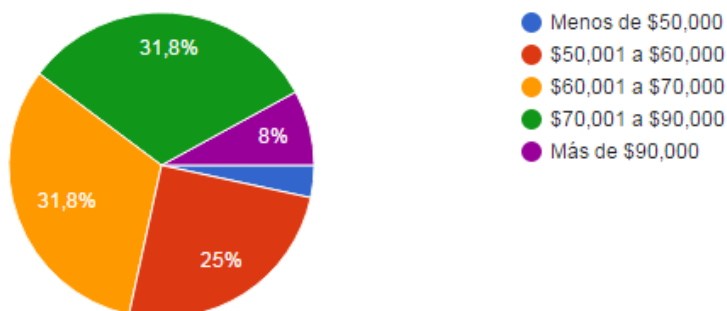
¿Cuánto estaría dispuesta a pagar por un panty personalizado para el Uso Diario?

(88 respuestas)



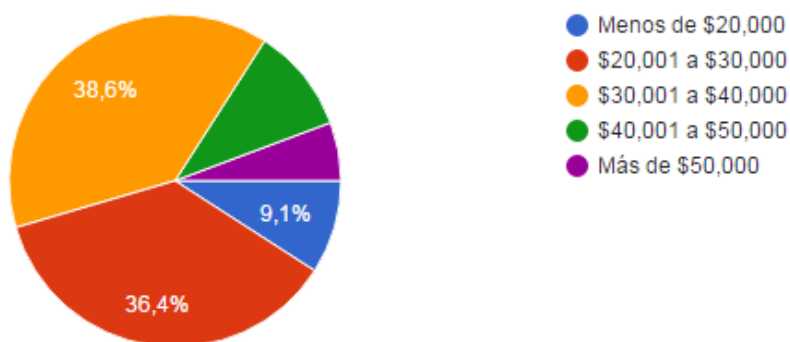
¿Cuánto estaría dispuesta a pagar por un brasier personalizado de tipo Lencería?

(88 respuestas)



¿Cuánto estaría dispuesta a pagar por un panty personalizado de tipo Lencería?

(88 respuestas)



Anexo 4: Cálculo Mercado Potencial (DANE, 2008)

Años	Barbosa	Bello	Copacabana	Envigado	Girardota	Itagui	La Estrella	Sabaneta	Medellin	Caldas	Total Valle de Aburrá
20-24	2405	22710	3060	9286	2590	12235	2924	2377	94444	3509	155540
25-29	2144	21592	2820	9450	2529	11825	2887	2392	103433	3230	162302
30-34	2072	20168	2639	9128	2370	12413	2747	2191	101358	3303	158389
35-39	1862	19828	2589	8495	2045	10787	2646	2012	92887	3368	146519
Total	8483	84298	11108	36359	9534	47260	11204	8972	392122	13410	622750

Estrato 6	4.30%
Estrato 5	8.00%
Total	12.30%
Total mercado	76.598
Resultado de la encuesta	38.60%
Mercado potencial	29.567